

Issue selling door middenmanagers



Tim Heusinkveld - 434322
Erasmus Universiteit Rotterdam
Department of Strategic Management and Entrepreneurship
Dr. F.H. Wijen (coach)
Prof.dr.ir G.H. van Bruggen (meelezer)

Issue selling door middenmanagers

De factoren op *issue selling* door middenmanagers naar acceptatie van topmanagement

Het auteursrecht van deze afstudeerscriptie berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en genoemd bij de referenties.

De inhoud van deze scriptie is geheel de verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Voorwoord

Voor u ligt de afsluiting van mijn studie Parttime Master Bedrijfskunde aan de RSM; de scriptie over *issue selling* van middenmanagers richting acceptatie van topmanagement. Het onderzoek vond plaats bij mijn werkgever FrieslandCampina, die ik zeer dankbaar ben voor de geboden kans om zowel deze studie te volgen, alswel om dit onderzoek te verrichten. Ook heb ik de bereidwilligheid van de respondenten binnen FrieslandCampina zeer gewaardeerd. Geweldig om te zien dat het onderwerp *issue selling* ook praktische relevantie heeft voor de middenmanagers die hebben meegewerkt aan dit onderzoek.

Wellicht klinkt het als een open deur, maar oprecht kan ik zeggen dat de afgelopen 10 maanden zeer leerzaam waren. Na 2 jaar in met name groepsverband vele hoogtepunten te hebben beloofd zoals de studiereis naar Shanghai, het bedrijvenproject of de interessante colleges, geeft een scriptietraject weer heel andere dynamiek in onder andere timemanagement, frustraties, eureka-momenten, lezen, schrijven, wegleggen, herschrijven en nog eens herschrijven. Dankbaar ben ik dan ook voor de kundige en geduldige begeleiding van mijn coach Frank Wijen die helderheid bracht in denkprocessen, bruikbare feedback gaf en vaak beschikbaar was. Ook wil ik mijn meelezer Gerrit van Bruggen bedanken voor zijn constructieve bijdrage.

Mijn studie en daarmee het afstudeerproject was een geweldige ervaring en leerzame periode. Mede dankzij met lieve vrouw Eva Talitha en kinderen Boaz, Leonor en Olivier, die zo geweldig hebben meegeleefd en zo weinig hebben geklaagd dat hun man/vader wat minder beschikbaar was in de afgelopen 2 jaren.

Ik wens een veel leesplezier!

Tim Heusinkveld, 10 augustus 2017

Samenvatting

Binnen organisaties ontstaat een groeiende behoefte om wendbaar te opereren in een steeds sneller veranderende omgeving. De rol van de middenmanager binnen grote organisaties wordt in groeiende mate beschouwd als cruciaal in het, naast uitvoering van bestaande strategieën, opwaarts geleiden van informatie uit de omgeving naar topmanagement teneinde nieuwe strategische initiatieven te kunnen ontplooien. Terwijl onderzoek naar deze dubbelrol van de middenmanagers als uitvoerder en mede vormgever van strategie significantie is gegroeid, is er nog betrekkelijk weinig onderzoek gedaan naar de communicatie tactieken waarop dit gebeurt, en met welke drijfveren. In dit onderzoek zijn deze drijfveren en tactieken van de middenmanager onderzocht binnen een multinational middels een *case study* naar het proces van het opwaarts aandragen van strategische *issues* met acceptatie te verkrijgen van topmanagement.

Middenmanagers geven aan dat de inhoud en onderbouwing van het aangedragen een van de belangrijkste factoren zijn naar acceptatie van topmanagement. Het onderzoek toont echter aan dat daarnaast middenmanagers zichzelf als afzender van de boodschap en de wijze waarop het *issue* wordt aangedragen, een even zo grote importantie toekennen in acceptatie van topmanagement. Hierbij worden predominant informele communicatiekanalen –en tactieken gebruikt in het proces van *issue selling*. Deze informele tactieken en communicatiekanalen lijken op het oog spontaan, echter is dit een doelbewust proces van stakeholdermanagement in het verkrijgen van aandacht en acceptatie van topmanagement. Door het brede krachtenveld waarin de middenmanager opereert worden grotendeels informele kanalen en tactieken gehanteerd. In de ogen van de middenmanager verminderen Informele tactieken het afbraakrisico's doordat in een vroegtijdig stadium op een informele wijze getoetst kan worden bij topmanagement wat de kans op acceptatie zal zijn en om het *issue* vervolgens zo te verpakking en in te verkopen dat dit de acceptatiekans verhoogd. Informele tactieken maken topmanagement ontvankelijk voor opwaarts aangedragen issues in vergelijking met een dominante formele aanpak. In de wijze waarop middenmanagers *issues* in verkopen trachten zij het *issue* op een dermate wijze te verpakken dat deze door topmanagement te linken is aan bestaande uitgezette strategieën. Deze inzichten dienen als contributie voor zowel de praktijk als voor de theorie.

(Kernwoorden: *Issue selling, middenmanager, acceptatie topmanagement, informele opwaartse communicatie*)

Inhoud

Hoofdstuk 1: Inleiding	8
1.1 Aanleiding en motivatie	8
1.2 Positionering	10
1.3 Probleemstelling	12
1.4 Onderzoeksdoelstelling	13
1.5 Opbouw scriptie	13
Hoofdstuk 2: Literatuur	14
2.1 De rollen van de middenmanager	14
2.2 Issue selling	17
2.3 Tactieken en opwaartse communicatie	21
2.4 Acceptatie topmanagement	23
2.5 Samenvatting	25
Hoofdstuk 3: Methodologische verantwoording	26
3.1 Case study	26
3.2 Interviews	27
3.3 Keuze en omvang steekproef	27
3.3 Dataverzameling en analyse	28
3.4 Betrouwbaarheid	29
3.5 Validiteit	29
3.6 Interview protocol	30
3.7 Beperkingen	30
Hoofdstuk 4: Resultaten	31
4.1 De Foodservicemarkt	31
4.2 FrieslandCampina Foodservice	31
4.3 Factoren issue selling	32
4.4 De wijze waarop strategische issues worden aangedragen	36
4.5 De invloed van de wijze van communicatie in acceptatie topmanagement	40
Hoofdstuk 5: Discussie en Conclusies	43
5.1 Discussie	43
5.2 Limitaties	45
5.3 Conclusies	45
5.4 Advies voor verder onderzoek	47
5.5 Management implicaties	47
Referenties	49

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Aanleiding en motivatie

Een onderzoek van het Center for Creative Leadership (CCL, 2014) toonde een gapend gat aan tussen de behoefte aan innovatie binnen organisaties en het daadwerkelijk in staat zijn om deze innovaties en veranderingen te realiseren. Slechts 14% sprak zelfvertrouwen uit dat dit in hun organisaties het geval was. Wendbaarheid is het toverwoord. De constante onzekerheid om (markt)kansen te missen, die mogelijk wél worden gezien door andere bedrijven, zorgt voor een kritische evaluatie van opwaartse informatiestromen en flexibele organisatiestructuren. *“Als gevolg van het feit dat deze tendensen niet erkend worden hebben leiders een vertekend beeld van hoe de daadwerkelijke performance van de organisatie is en over het niveau van support voor organisatorische beslissingen waardoor de kans groot is dat er foutieve of te late beslissingen genomen worden”* (Tourish & Robson 2006). Want praat het topmanagement wel over de juiste onderwerpen? En worden signalen al tijdig herkend, dan rijst de vraag deze vervolgens of deze wel op de bestuurlijke agenda komen. Wat maakt dat de ene organisatie marktsignalen oppikt en omzet in succesvolle nieuwe concepten of producten, en de andere weer niet? Hadden BlackBerry of Kodak hun toentertijd dominante marktpositie weten vast te houden als de gevaren en kansen, herkend door de operationele en middenmanagement lagen, wel serieus waren genomen door het topmanagement? De middenmanager speelt een cruciale rol in het op de (interne) kaart zetten van mogelijkheden die de markt biedt, echter zal het topmanagement hiervoor wel open moeten staan.

De wereld verandert in een dermate hoge snelheid, mede ingegeven door de vele technologische ontwikkelingen en globalisering, dat bedrijven zich hierop aanpassen om te overleven, of een zekere dood sterven. Bedrijven worstelen om wendbaar en dynamisch te blijven. Neem Procter & Gamble, vandaag de dag bekend om zijn hoge mate van innovatie. Echter zag het bedrijf, begin 2000, slechts 15% van de productinnovaties de vooraf gestelde omzet en margedoelestellingen halen. Door productinnovatie te decentraliseren, en daarmee dichterbij de markt te positioneren, de middenmanager in te stellen als innovator, en een luisterend oor te bieden voor hun ideeën, ontwikkelde P&G in één jaar tijd 26 patenten en vele succesvolle productinnovaties. Uit onderzoek (Capgemini, 2012) bleek dat de cruciale factor in deze omslag het middenmanagement betrof in het in verkopen van ideeën opwaarts in de organisatie en zo het gat tussen top management en de markt verkleinde: *“grote organisaties creëren en dermate grote afstand tussen het bestuur en zij die verantwoordelijk zijn voor innovatie dat hier een mismatch ontstaat”*. Ook horizontale barrières kunnen door middenmanagers doorbroken worden. Zo ondervond Philips rond 2005 dat de sterk toegenomen

scheiding van divisies wellicht een heldere structuur voortbracht, maar dat Philips door deze verzuiling niet in staat was om met horizontale kennisuitwisseling tot nieuwe vaardigheden en innovaties te komen. CEO Kleisterlee heeft daarom toentertijd veel geïnvesteerd in de (horizontale) middenmanagement laag als aanjager van innovaties. De succesvolle introductie van de DVD-speler was hier een resultaat van.

Uit deze voorbeelden blijkt wel hoe relevant de middenmanagement laag binnen een organisatie is, echter zien we in de praktijk hoe complex deze schakelpositie is en dat ideeën van middenmanagers lang niet altijd gehoord worden door de top. De middenmanagers maken, door het horizontale tweerichtingsverkeer, een eindeloze afweging in tijd en aandacht: enerzijds voeren zij top down beleid uit en sturen ze een of meerdere teams aan, anderzijds dienen zij signalen uit de markt te herkennen en op de interne beleidsagenda te krijgen. De middenmanager heeft in vergelijking met het topmanagement toegang tot meer informatie en kennis van operationele -en procesmatige aspecten, alswel kennis van klanten, leveranciers en collega's. Maar ziet de middenmanager al tijd te vinden om trends te analyseren en te vertalen in onderbouwde en uitgewerkte innovatieve ideeën, dan volgt nog het 'in verkopen' van een *issue* richting topmanagement waar tijd en aandacht veelal een schaars goed is. *"Het managementteam pretendeert open te staan over ideeën maar in de praktijk voel ik dat niet altijd zo. Als ik een idee aankaart krijg ik of geen reactie, of een afwijzende reactie zonder onderbouwing, dat werkt niet motiverend"* (middenmanager FrieslandCampina). Deze anekdote staat niet op zich blijkt uit verschillende onderzoeken. Maar liefst 50% van alle middenmanagers geven aan gefrustreerd te zijn omdat aangedragen ideeën richting het topmanagement waarop geen of een te laat akkoord volgt. Dit resulteert in het gevoel van machteloosheid (Insigniam, 2014).

Het in verkopen is niet altijd een rationeel proces via officiële communicatiekanalen maar spelen juist ook informele aspecten zoals pro activiteit, het interne netwerk, politiek, vertrouwen, cultuur en het hebben van een klik een rol om kansen of gevaren opwaarts te communiceren. Een *issue* is niet per definitie strategisch, dat wordt het pas indien dit door het topmanagement zo gepercipieerd wordt. Dit onderzoek richt zich op het in verkopen van en aandacht vragen voor ideeën vanuit het middenmanagement voor het verkrijgen van acceptatie van topmanagement.

1.2 Positionering

De middenmanager speelt een belangrijke rol in het opwaarts geleiden van informatie richting topmanagement: immers zijn het niet de bestuursleden maar de middenmanagers die in staat zijn om kansen en of bedreigen in een vroegtijdig stadium te herkennen (Kanter, 1981). Echter komen deze ideeën, mogelijke gevaren, trends en ontwikkelingen die ontstaan uit de kennis en netwerk van middenmanagers, vaak niet of niet op tijd op de bestuurlijke agenda terecht (Webber, Bishop & O'Neill, 2012). De stroom van informatie vanuit de markt, leveranciers, collega's of het netwerk hoeft namelijk niet automatisch te leiden tot succesvolle ideeën. Deze kwesties c.q. *issues* zijn pas strategisch of waardevol als het topmanagement dit zo percipieert. Pas dan kunnen resources vrijgemaakt worden om nieuwe producten te ontwikkelen (Fenton-O'greevy, 1998). Bijvoorbeeld bij informatie die door het topmanagement als negatief ontvangen zou kunnen worden zijn medewerkers veelal terughoudend (Detert et al. 2010; Miliken et al. 2003). Ook als topmanagers het 'geen nieuws is goed nieuws principe hanteren krijgen ze geen representatief van de kansen en bedreigingen (Ashford et al. 2009). De middenmanager heeft een brede kennis van de operatie en processen vanuit hun interne –en externe netwerk en hun ideeën zouden dan ook gehoord moeten worden in strategievorming terwijl dit vaak niet het geval is (Huy, 2002). Strategische keuzes worden nog steeds in overgrote mate door topmanagement gemaakt, waar de coördinatie van de implementatie ervan bij de middenmanager ligt (Balogun & Johnson, 2004). Middenmanagers dienen soms door barrières heen te breken om hetgeen zij signaleren op de bestuurlijke agenda te krijgen. Het proces waarbij individuen binnen een organisatie proactief ideeën, oplossingen en kansen aandragen op een wijze dat dit de aandacht van anderen trekt en uitnodigt tot het nemen van actie wordt omschreven als *Issue selling* (Dutton et al.; 2001; Ansoff 1980).

Voorgaand onderzoek laat zien dat de volgende factoren het proces van *Issue selling* door middenmanagers mede initiëren: wanneer *issue sellers* succes verwachten (Petty & Cacioppo, 1986), zichzelf zien als geloofwaardig en invloedrijk in de ogen van topmanagement (Dutton & Duncan, 1987), ze zich begeven in een dominante coalitie binnen een organisatie (Brass, 1984), wanneer topmanagement gepercipieerd wordt als openstaand voor nieuwe ideeën en wanneer er een oplossing voor het issue aangedragen kan worden (Ansari & Kapoor, 1987). Factoren die de acceptatie van het *issue* door het topmanagement mede bevorderen zijn onder andere: de mate waarin het issue geframed wordt als zijnde oplosbaar door het topmanagement (Dutton & Duncan, 1987), de mate waarin de *issue seller* vakgebied specifieke kennis bezit (Jackson, 1992), in hoeverre het topmanagement zich verantwoordelijk voelt voor het *issue* en de mogelijke uitkomsten (Petty & Cacioppo, 1986), de mate waarin de middenmanager in staat is het *issue* als strategisch in te verkopen

(Hilgartner & Bosk, 1988), de mate waarin het *issue* een emotionele lading krijgt voorzien van nieuwe informatie (Eisenhardt, 1989), de kwaliteit van de ondersteunende bewijzen voor het *issue* de breedte en kwaliteit van de argumentatie van de *issue seller* (Stumpf & Wagner, 1990), de hoeveelheid medestanders de *issue seller* heeft vergaard bepaald de mate van aandacht van topmanagement (Burgelman & Sayles, 1986), in hoeverre er gebruik wordt gemaakt van publieke c.q. openbare communicatie kanalen (Ansari & Kapoor, 1987) en in hoeverre er door de *issue seller* wordt aangesloten op de in organisatie geldende *tone of voice* (Reardon, 1981).

Vandaag de dag zien we dat organisaties steeds vaker opereren in een sterk dynamische en complexe omgeving (Hamel & Valikangas, 2003). In veel managementonderzoek wordt dan ook beweerd dat bedrijven verandering moeten omarmen, zich hierop moeten inrichten en constant dienen te zoeken naar differentiatie (Burgelman, 1991; Benner & Tuschman, 2003; Todnem, 2005). De organisatie inrichting (Govindarajan & Trimble, 2005; Birkenshaw & Gibson, 2004), leiderschapsstijlen (Vaccaro et al., 2012), businessmodelvernieuwing (Amit & Zott, 2012), de benodigde bekwaamheden van medewerkers (Cameron & Green, 2015) en de manier en snelheid van informatieverbreiding worden in deze studies veelal uitgelicht (Floyd & Lane, 2000). De vanaf de 90er jaren ingezette kentering van *top down* en hiërarchische naar meer *bottom up* en gedecentraliseerde bedrijfsstructuren (Ling, Floyd & Baldrige, 2005) met als doel om dichter op de markt te opereren, heeft de aandacht voor opwaartse communicatiestromen alleen maar vergroot. Vanuit het groeiende perspectief van het belang van het lerende vermogen van een organisatie, is de interesse binnen strategische managementonderzoek gegroeid en ontstaat er inmiddels brede consensus over het belang van het middenmanagement in het aandacht vragen voor het *issue* door het topmanagement (Dutton et al.; 2001; Dutton & Ashford, 1993; Floyd & Woolridge, 1992; Milliken & Morrison, 2000). Zij hebben meer toegang tot resources in vergelijking met de uitvoerende laag, en meer toegang tot het topmanagement in vergelijking met de uitvoerende laag (Spreitzer, 1996). Vanuit diverse onderzoeken komt *Issue selling* dan ook naar voren als een potentieel midden van een organisatie, dat vaak ten grondslag ligt aan het beslissingsproces (Dutton & Ashford, 1993; Howard-Grenville, 2007). De middenmanager kan zorgen voor de gewenste interpretatie voor het topmanagement in dit beslissingsproces en spelen zo een belangrijke rol in vorming van strategie (Schilit, 1987; Woolridge & Floyd, 1990). Onderzoekers herkennen deze interpretatie rol van de middenmanager, echter is er nog betrekkelijk weinig aandacht besteed aan de persoonlijke invloed, drijfveren en tactieken van medewerkers buiten het topmanagement om, en de keuzes in formele –en informele communicatiemiddelen. De hierboven beschreven dynamieken omtrent *Issue selling* als potentiële resource suggereren een diepgaand begrip van de factoren en condities die het *Issue selling* van middenmanagers beïnvloeden, alswel de acceptatie van deze *issues* door het topmanagement en ligt ten grondslag van de onderzoeksvragen uit dit onderzoek.

1.3 Probleemstelling

Organisaties zijn vaak niet in staat om te leren van onverwachte gebeurtenissen in de omgeving gezien het feit de interpretatie ontbreekt (Beck & Plowman, 2009) of dat deze gebeurtenissen niet op de bestuurlijke agenda komen (Webber, Bishop & O'Neill, 2012). Het middenmanagement kan deze interpretatie opwaarts de organisatie in geleiden en *issues* agenderen richting topmanagement (Howard-Grenville, 2007). Echter kunnen nieuwe ideeën die opwaarts gecommuniceerd worden in een organisatie onzekerheid, wrijving of afkeer teweegbrengen (Sethi et al, 2011), en is er nog weinig inzicht in de drijfveren van middenmanagers in de wijze waarop *issues* worden 'in verkocht' in relatie tot de kans op acceptatie van topmanagement.

De hoofd onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt:

Welke door middenmanagers gehanteerde communicatietactieken bij *issue selling* bevorderen de kans op acceptatie van voorgestelde strategische issues door topmanagement?

Met daarbij de volgende subvragen:

- Welke factoren zijn bepalend in het proces van *issue selling* door middenmanagers?
- Welke formele en informele tactieken en communicatiemiddelen worden gehanteerd bij *issue selling*?
- Hoe beïnvloeden deze communicatie de kans op acceptatie door topmanagement?

1.4 Onderzoeksdoelstelling

Het proces van *Issue selling* en acceptatie is van vele en verschillende factoren afhankelijk. De uitkomsten van dit onderzoek beantwoorden bovengenoemde hoofd –en subvragen. Het bestrijkt het brede en groeiende onderzoeksveld rondom *Issue selling* . Het integreert en bouwt voort op bestaande mechanismes rondom de vraag waarom middenmanager wel dan wel niet hun issues op de bestuurlijke agenda krijgen, met daarin ook focus voor de informatie verwerkende condities als modererende factor in het proces van *Issue selling*. Doel van het onderzoek is om erachter te komen hoe *Issue selling* in de praktijk werkt, zodat middenmanagers hun gedrag en handelen hierop kunnen aanpassen. Ook biedt het voor topmanagers een praktisch inzicht in welke factoren het proces van *Issue selling* bepalen dat kan leiden tot acceptatie, opdat ze hier rekening mee kunnen houden bij de inrichting van organisatorische processen en wijze van leidinggeven. Bestaand onderzoek heeft zich veelal gefocust op acceptatie van topmanagement enerzijds en *bottom up Issue selling* anderzijds (Dutton & Ashford, 1993; Carpenter et al., 2004; Raes et al., 2011; Nutt, 1999; Floyd & Woolridge, 1992) . Deze studie tracht beide literatuur gebieden bijeen te brengen.

1.5 Opbouw scriptie

In hoofdstuk twee wordt de bestaande literatuur omtrent *Issue selling* en middenmanagers besproken. Beide concepten worden gedefinieerd en de laatste wetenschappelijke stand van zaken wordt verder toegelicht. Vanuit dit theoretisch kader wordt getracht alle onderzoeksvragen te beantwoorden.

In het derde hoofdstuk wordt de methodologie toegelicht en onderbouwd. Middels kwalitatief onderzoek als zijnde *case study* zal dit binnen FrieslandCampina plaatsvinden. Hiervoor zijn exploratieve diepte-interviews afgenomen met middenmanagers werkzaam binnen de businessunit Foodservice. De bevindingen hiervan komen terug in hoofdstuk vier. Er wordt beschreven welke belangrijkste uitkomsten uit het onderzoek naar voren zijn gekomen, en hoe deze uitkomsten tot stand zijn gekomen.

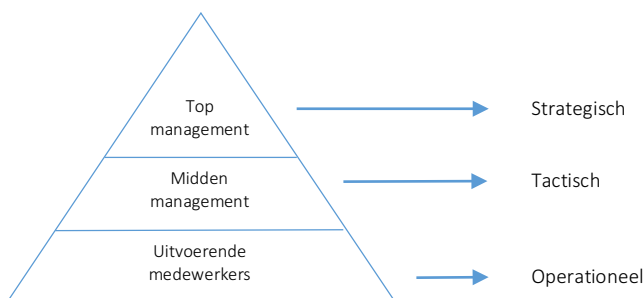
In het laatste hoofdstuk, vijf, worden de empirische uitkomsten weergegeven en bediscussieerd. Deze zullen worden getoetst aan de literatuurbevindingen en de implicaties hiervan op de theorie en praktijk. Deze resultaten zullen antwoord geven op de onderzoeksvraag en worden aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek omtrent het onderzoeksveld.

Hoofdstuk 2: Literatuur

De aanleiding, relevantie en opbouw van dit onderzoek is in de introductie beschreven. In dit hoofdstuk zal door middel van de bestaande literatuur meer inzicht worden gegeven in de onderzoeksvraag en de onderwerpen die in dit onderzoek centraal staan. Eerst worden de rollen en definities van de middenmanager beschreven. Vervolgens wordt er ingegaan op de groeiende rol: die van de rol als pro actieve interne ondernemer. Vanuit de verschillende formele en informele communicatiekanalen en methodes wordt het concept *Issue selling* nader toegelicht. Tot slot worden conclusies getrokken uit de bestaande literatuur die dienen als basis voor het conceptuele model en leidraad voor dit empirisch onderzoek.

2.1 De rollen van de middenmanager

Uit de vele wetenschappelijke onderzoeken, en de daaruit voortgevloeide literatuur met betrekking tot het middenmanagement, mag men concluderen dat deze laag binnen een organisatie grote relevantie heeft. Huy (2001) plaatst de middenmanager 2 tot 3 niveaus onder de CEO en 1 niveau boven lijnmedewerkers en professionals. Mintzerg (2009) definieert middenmanagers als medewerkers die zowel rapporteren richting managers, alswel medewerkers die aan hen rapporteren en tactisch opereren:



Figuur 1: traditionele organisatie piramide

De middenmanager is degene die een verbinding legt tussen het strategische en het operationele (Ten Berge & de Groot, 2000). Vanuit de schakelpositie tussen topmanagement en uitvoerend kader koppelt de middenmanager verschillende actoren binnen een organisatie aan elkaar (Floyd & Woolridge, 1999). Al vele decennia geleden omschreef Likert (1961) de middenmanager als een verticale *linking pin* in coördinatie van strategie en uitvoer. Functiegebieden van middenmanagers zijn onder andere accounting, human resource, research & development, marketing en sales. De strategische managementliteratuur ontwikkelde sterk vanaf de jaren tachtig waarbij de focus verschoof van top

down strategie implementatie (Mintzberg, 1978; Brockhaus, 1981; Keys & Bell, 1982) naar de rol van managers als mede strategie vormers (Burgelman, 1994; Floyd & Woolridge, 1994). De grondslag hiervoor lag in de steeds sneller veranderende omgeving dat meer nadruk heeft gelegd op kennis als concurrentieel voordeel (Argote & Ingram, 2000). Om als onderneming te overleven dient kennis herkent te worden, hier op aangepast te worden en commercieel toegepast te worden (Cohen & Levinthal, 1990). Hierdoor werd het takenpakket van de middenmanager uitgebreid met de rol als belangrijke speler in veranderingsprocessen. *“Middenmanagers hebben hun vingers op de pols van de operatie, zij kunnen ideeën ontvangen, ontwikkelen, voorstellen en in beweging brengen die managers zelf niet hadden kunnen bedenken”* (Kanter, 1982).

Bij een te prominente focus op exploitatie, gericht op effectiviteit en incrementele innovaties, bestaat de kans dat bedrijven in een negatieve prijsstijging terechtkomen met een focus om de organisatie en productieprocessen nog efficiënter te organiseren waarin de goedkoopste overleefd (Chesbrough, 2011). De middenmanager speelt dus een belangrijke rol in het absorberen van deze veranderingen in de omgeving opdat de organisatie hier zijn strategie kan aanpassen en nieuwe business modellen kunnen ontstaan (Volberda, 2004). Organisatiestructuur en cultuur beïnvloeden de mate waarin een organisatie in staat is kennis te absorberen en om te zetten in nuttige kennis (George, 2002). In de literatuur wordt er in toenemende mate gepleit voor het erkennen van het belang van de middenmanager als sensor in het oppikken van marktsignalen en als resource in verander trajecten (Caldwell 2003). Topmanagement kan nieuwe strategieën ontwikkelen, het is het middenkader dat deze ten uitvoer brengt en hen voorziet in nieuwe ideeën, technologieën, marktontwikkelingen en klantvoorkeuren. Succesvolle middenmanagers voelen zich comfortabel bij deze veranderingen, kiezen een duidelijke richting en hanteren een participerende managementstijl. (Kanter, 2004). Leiderschap en het lerend vermogen van een organisatie zijn fundamentele voor een effectieve organisatie (Berson et al., 2006). Concluderend kan een leiderschapsstijl waarbij topmanagement medewerkers meeneemt en verandering in hun denken te weeg brengt een positief effect hebben op middenmanagers die strategische issues aandragen (Jansen et al., 2009). Floyd & Woolridge (2000) benoemen vier strategische rollen van het middenmanagement:

Rollen	Gedrag	Verticale communicatierichting midden management
Championing	Opkomen voor strategische veranderingen door het begeleiden van experimenten en innovatie processen.	Bottom up
Synthesizing	Het beoordelen, categoriseren van informatie om deze aan het top management te ‘verkoppen’.	Bottom up
Facilitating	Het aanmoedigen en begeleiden van aanpassingen, het delen van informatie en het faciliteren van leren.	Top down
Implementing	Uitvoeren van de op top niveau ontwikkelde strategieën door middel van het aansturen van het uitvoerend kader.	Top down

Figuur 2: rollen middenmanagers waarvoor als basis de beschreven rolle van Floyd & Woolridge (2000) zijn gebruikt

De rollen *Championing* (vechter) en *synthesizing* (verbinder) zijn relevant indien organisaties nieuwe kerncompetenties willen vormen of bestaande willen vernieuwen (Floyd & Lane, 2000). Balogun (2003), Huy (2001), Floyd & Wooldbridge (1997) en Blomquist & Müller (2006) benoemen het ondernemen van persoonlijke veranderingen, het helpen van anderen door de verandering heen, het doorlaten gaan van de dagelijkse gang van zaken en het implementeren van veranderingen. Hamel en Prahalad (2013) stellen dat als organisaties toekomstbestendig willen opereren, zij de rol van middenmanager dienen te transformeren van 'hiërarchisch regelen' naar 'faciliteren' voor professionals. Zij gebruiken de metafoor als moderne organisatie als omgekeerde piramide. Het opereren van het middenmanagement op de eerder beschreven schakelposities, vraagt om een constante afweging tussen het uitvoeren van de strategie enerzijds, en het topmanagement voeden met informatie, trends en ideeën anderzijds. Managers die tegelijkertijd invulling geven aan hun bestaande business, maar daarnaast ook nieuwe activiteiten ontplooiën, worden ambidexter genoemd (Duncan, 1976). Er vindt veel discussie plaats hoe deze organisatorische tegenstrijdigheden tussen exploratie en exploitatie opgelost kunnen worden (Lewis, 2000) waarbij middenmanagers het schakelpunt vormen. Het onderzoek dat verricht is richt zich veelal op contextuele ambidexteriteit op organisatie -of businessunit niveau (Birkinshaw & Gibson 2004; Smith & Tushman, 2005; Jansen et al., 2009) echter nog maar in beperkte mate op het niveau van het midden – en uitvoerend kader.

Bedrijfscultuur en *human resource management* zijn potentiële resources om dynamische bekwaamheden van het middenmanagement te bewerkstelligen (Chan, et al., 2004). Zo kunnen de aanwezigheid van ondersteuning en gevoel van vertrouwen enerzijds, en de aanwezigheid van stimulatie en discipline de innovativiteit van de middenmanager vergroten (Birkinshaw & Gibson, 2004). Ook de inrichten van de organisatie is een factor: managers zoekend naar flexibiliteit in een turbulente omgeving komen beter tot hun recht in een gedecentraliseerde organisatie in vergelijking met een hiërarchische (Schilling & Steensma, 2001). Bij een gedecentraliseerde omgeving neemt de importantie van de middenmanager rol toe: de afstand tussen top -en middenmanagement is hier groot waardoor de interactie tussen de top en middenlaag afneemt en de middenmanager dit gaat kan opvulling als interne verbinder (Labianca, Gray & Brass, 2000).

2.2 Issue selling

Vanuit bovengenoemde beschrijving van de middenmanagement-laag binnen een organisatie kan opgemaakt worden dat verschillende maar ook veranderende rollen worden toebedeeld, echter is de rol als verbinder in een organisatie een constante. In toenemende mate wordt er veronderstelt dat zij de interactie tussen verschillende lagen binnen een organisatie kunnen verbeteren (Martin & Eisenhardt, 2010). Deze interactie uit zich in horizontale en verticale communicatiestromen; zowel vanuit de operationele laag richting middenmanagers, maar juist ook vanuit het middenmanagement richting de top. Hierin wordt proactief gedrag en intern ondernemerschap gevraagd vanuit de organisatie richting middenmanagers. Antoncic & Hirisch (2003) benoemen intern ondernemerschap als gedrag dat afstand neemt van de status quo en pro actief verandering opzoekt. Onderzoek laat zien dat ondernemendheid, innovativiteit en proactiviteit belangrijke kenmerken zijn van interne ondernemers (De Jong, & Wennekers, 2008). Een intrapreneur is ambitieus en is voortdurende bezig om zijn of haar werkwijze aan te passen (Burt, 2000). Onzekerheid wordt omarmt (Shane & Venkatarman, 2000) en juiste competenties worden in een team bij elkaar gebracht (Kelley, 2009). Voorheen beschouwend onderzoekers pro activiteit als top down proces dat door topmanagement wordt geïnitieerd, gefaciliteerd en aangemoedigd (Uhl-Bien et al, 2007). Vandaag de dag wordt vooral de opwaartse communicatiestromen genoemd waarbij individuele medewerkers van onderop de organisatie verschillende veranderingen in gang zetten (Jong et al., 2011). Bedrijven worstelen om de juiste condities te bepalen om veranderingen, geïnitieerd door het individu, te organiseren (Pinchott, 1985). Deze condities bepalen het beeld van middenmanagers en hun interesse in intern ondernemerschap (Kuratko et al., 1990). Waar er geen overeenstemming is over welke condities intern ondernemerschap bepalen en bevorderen, laat onderzoek duidelijk zien dat de middenmanager een cruciale rol speelt in het enerzijds creëren van een ondernemersvriendelijke omgeving binnen teams, anderzijds in het bottom up initiëren van veranderingen richting topmanagement (Floyd & Woolridge, 1990; Pearce et al., 1997). Mogelijke voordelen van ondernemend gedrag van medewerkers komen breed aan bod in bestaande literatuur. Voor bijvoorbeeld multinationals kan dit voordelen bieden vanuit de responsiviteit van dochterondernemingen richting de moedermaatschappij (Ling, Floyd, Baldrige 2005, Gammelgaard 2009). Benitez (2010) laat in zijn onderzoek zien dat een ondernemers -vriendelijke bedrijfscultuur de kans op succes verhoogt. Ook ontsluiten interne ondernemers een groot netwerk voor de organisatie waar ze werkzaam in zijn (Shalley, 2003). Niet alleen verbinden interne ondernemers verticale partijen, maar ook horizontaal verbinden ze topmanagement en operationeel kader (Rank, 2008).

In de voorgaande paragraaf zien we dat de middenmanager een belangrijke rol speelt in het signaleren van signalen uit de markt of vanuit het operationeel niveau. “*Het is niet langer mogelijk om het uit te vinden vanuit de top*” (Morrison & Milliken, 2000). Deze *bottom up* informatievoorziening wordt, gezien de steeds sneller veranderende omgeving, neemt in importantie toe opdat bedrijven weten wat er speelt in de markt en zich hierop kunnen aanpassen om zodoende de concurrentie het hoofd te bieden (Martin & Eisenhardt, 2010). Deze opgepikte signalen dienen wel op de bestuurlijke agenda te komen zodat resources vrijgemaakt kunnen worden om nieuwe producten te ontwikkelen (Fenton-O’greevy, 1998). Bestuurlijke aandacht richting middenmanagement wordt in de management literatuur echter veelal geclassificeerd als schaars, waarin middenmanagers strijden om kwesties op de bestuurlijke agenda te krijgen (Dutton & Jackson 1987, Dutton & Ashford 1993). Het proces waarbij individuen binnen een organisatie proactief ideeën, oplossingen en kansen aandragen op een wijze dat dit de aandacht van anderen trekt en uitnodigt tot het nemen van actie wordt omschreven als *issue selling* (Dutton et al., 2001, Ansoff 1980). Voorbeelden hiervan zijn het oproepen tot verandering (Ashford, 1986) en het opperen van een nieuw idee (Weiss 1989). *Issue selling* geschiedt op vrijwillige basis en motivaties kunnen verschillen zoals ontevredenheid, onrechtvaardigheid, vergroten persoonlijke zichtbaarheid, de wil om marktkansen te realiseren of om problemen op te lossen (Dutton & Ashford, 1993). *Issue selling* komt naar voren in het beginstadium van het beslissingsproces, of zoals Kingdon (1990) het verwoordt: “We praten hier niet over hoe er over issues wordt besloten, noch over hoe deze beslissingen worden geïmplementeerd en welke impact deze hebben, maar over hoe issues überhaupt een issue worden”.

Managers die *issues* aankaarten worden al langer beschouwt als drijvende factor in de effectiviteit van een organisatie (Burris, 2012), onderzoek laat zien dat het proactief aankaarten van issues een positief effect heeft op de kwaliteit van beslissingen (Morrison & Milliken, 2000), teamprestaties en de performance van een organisatie (Argote & Ingram, 2000). De factoren die *Issue selling* bepalen of bevorderen zijn dan ook breed onderzocht. Zo noemen Whitney & Cooper (1989) de mate van ontvankelijkheid van bottom up communicatie door topmanagement. Daarnaast geldt hoe groter de ervaren *social trust* van een medewerker of manager, hoe groter de kans dat deze issues zal communiceren richting topmanagement (Ghoshal & Bartlett’s, 1994). Ook blijkt uit onderzoek dat leiderschapsstijlen, waarbij medewerkers worden uitgedaagd om eigen ideeën aan te dragen, *Issue selling* beter te faciliteren in vergelijking met een leiderschapsstijl waarbij topmanagement een meer sturende rol heeft (Detert & Burris, 2007). Gedecentraliseerde organisaties genieten meer voordeel uit leiderschapsstijlen die uitnodigend tot het aandragen van ideeën, waar hiërarchische organisaties proactieve managers nodig hebben om de complexiteit te compenseren (Vaccaro et al., 2012). Dutton et al. (1997) beschrijven de ideale context voor *issue selling*, waarbij topmanagement gepercipieerd

wordt als de wil om te luisteren, ondersteuning die blijkt uit de cultuur van een organisatie, de mate van concurrentie en structurele verander-initiatieven.

Positieve context voor Issue selling	Negatieve context voor isse selling
+ Top management's bereidheid om te luisteren	- Angst voor negatieve consequenties vanuit topmanagement
+ De ondersteuning van cultuur binnen een organisatie	- Ten tijde van reorganisatie of besparingen
+ Mate van concurrentie en omgevingsturbulentie	- Onzekerheid (toekomst, organisatiestructuren, richting collega's)
+ Verandervermogen van een organisatie	- Conservatieve cultuur

Figuur 3: Factoren die *Issue selling* bevorderen en beperken

Middenmanagers kunnen de aandacht van topmanagement trekken door belangrijke informatie te onthullen, het issue intern te framen en te interpreteren en door resources en routines te mobiliseren om de aandacht op het issue te vestigen (Duttun & Ashord, 1993). *Issue selling* heeft als doel en gevolg dat organisaties in beweging komen (Morrison & Phelps, 1999). Door gebruik te maken van de impliciete middenmanagement kennis kunnen zij proactief bijdragen aan vernieuwing door hun banden met belanghebbenden en klanten (Rouleau, 2005). *Issue sellers* kunnen met deze opwaartse invloed de koers van een organisatie verleggen door topmanagement op bepaalde issues te wijzen (Burgelman, 1983; Floyd & Woolridge, 1992) die voortvloeien uit een veranderende omgeving (Dutton et al., 2001). Mogelijke voordelen van *Issue selling* richting topmanagement zijn onder andere het vroegtijdig herkenning van marktontwikkelingen (Yu et al. 2005, Bouquet & Birkinshaw 2008, Kanter 2004). *Issue selling* wordt dan ook gezien als een resource dat leidt tot concurrentieel voordeel (Howard-Grenville, 2007) indien de strategische beslissing –en implementatie kwaliteit hierdoor verhoogd wordt (Raes 2011). Westley (1990) benoemt de voordelen van topmanagement meer zicht krijgt op het operationele niveau, een hoger commitment van middenmanagers indien zij betrokken worden bij het beslissingsproces en verbeter van het in staat zijn van een organisatie om issues snel hoogwaarts te communiceren.

Issue sellers maken gebruik van verschillende attributen voor het krijgen van bestuurlijke aandacht (Ocasio, 2011). Relationele kennis (op wie heeft dit issue invloed), normatieve kennis (welke data en argumenten zijn er nodig) en strategische kennis (wat leeft er bij topmanagement) zijn hier voorbeelden

van (Dutton & Ashford, 2001). *Issues* die leven bij het middenmanagement hebben een minder objectieve grondslag in vergelijking met het aandragen van projectvorderingen of een oplossing voor een bestaand probleem (Feldman, 1991). Deze issues moeten 'gekocht' worden door de top waardoor de middenmanager proactief een probleem of idee aankaart. Het in verkopen kan via onder andere: aandacht vragen via een business plan en presentaties voorzien van kwalitatieve en kwantitatieve onderbouwing, het betrekken van top management, mede managers, externe netwerk door formele en informele processen, en gebruik maken van formele processen waarin de kennis en timing belangrijke factoren zijn (Dutton & Ashford 2001, Creed & Scully 2000).

Canter (2000) benoemt vier constructen die *Issue selling* van middenmanagers beïnvloeden zoals een proactieve persoonlijkheid, initiatief nemen, zelfkritisch vermogen en actiegerichtheid. Pro activiteit is een cruciale determinant in de mate van carrière succes blijkt uit diverse onderzoeken (Seibert, Crant & Kraimer, 1999; Jackson, 1996; Mirvis & Hall, 1996) en ontstaat uit het feit dat organisaties steeds meer gedecentraliseerd zijn ingericht waardoor er een groter beroep wordt gedaan op de persoonlijke pro activiteit van managers (Frese et al., 1997). Crant (2000) definieert pro activiteit als "het initiatief nemen om de omstandigheden te verbeteren of nieuwe te creëren; het heeft betrekking op het *challenges* van de status quo dan het passief aanpassen op bestaande condities" en introduceert vier constructen die gerelateerd zijn aan proactiviteit: pro actieve persoonlijkheid, persoonlijk initiatief, de leiding nemen en zelfeffectiviteit.

Niet alle *issues* vanuit het middenmanagement worden richting de top gecommuniceerd, en als deze al opwaarts aangekaart worden, betekent dit niet per definitie dat topmanagement ontvankelijk is voor het issue (Dutton et al., 1997). Zelfs als werknemers veiligheid ervaren om bottom up issues aan te kaarten, kunnen topmanagers niet positief reageren. Derhalve kunnen *issue sellers* het gevoel krijgen dat het zich uitspreken gevaarlijk is of het er niet toe doet, terwijl dit juist verwelkomd wordt door de top (Detert & Edmondson, 2011). Volgens Milleken et al. (2003) voelen medewerkers zich niet altijd vrij om aspecten aan te kaarten in angst voor negatieve reacties. Indien het issue niet wordt herkend, of de argumentatie van de middenmanager wordt negatief beoordeeld kan de onderlinge relatie schaden (Beer & Eisenstat, 2000). Middenmanagers kunnen met het aandragen van concrete kansen hun interne zichtbaarheid vergroten, echter bestaat er een afbraak risico als blijkt dat alle verkregen middelen niet lijden tot het beoogde succes (Sonenshein, 2012, Burris, 2012). Vanuit deze angst laat onderzoek zien dat middenmanagers zelfs een overdreven houding aannemen in het ogenschijnlijke eens zijn met de standpunten van topmanagement (Tourish, 2005).

Er is nog betrekkelijk weinig onderzoek verricht naar de ontvankelijkheid en de wijze van reageren op *bottom up issues* door topmanagement, terwijl opwaartse communicatie vanuit goede bedoeling de organisatie ten goede kan komen (Detert & Burris, 2007). Onderzoeken van het effect van *issue selling* op de *issue seller* laat geen eenduidig positief of negatief beeld zien. Dit wordt onder andere zichtbaar in de paradoxale onderzoeksuitkomsten van Siebert et al. (2001) waarin topmanagement proactieve managers prefereert die positieve veranderingen initiëren, echter lijken deze zelfde topmanagers *issue sellers* te straffen die te kritisch zijn of te egocentrisch naar aandacht vragen. *Issues* dienen niet te algemeen geformuleerd te zijn, maar specifieke en innovatieve suggesties voor verandering bevatten (Organ et al., 2006). Whiting, Podsakoff & Pierce (2008) concluderen dat de performance van managers die zich opwaarts hoger gewaardeerd wordt in vergelijking met managers die dat niet doen. Managers die zich uitspreken hebben een hogere stijging in salarisoniveau in vergelijking met managers die dat niet doen, evenals de promotie ontwikkelingen en mate van tevredenheid over de carrière (Siebert et al., 2001).

Samenvattend zien we dat de middenmanager niet alleen vele rollen worden toebedeeld zoals uitvoerder, verbinder of innovator, echter dat deze rollen ook aan verandering onderhevig zijn; in toenemende mate wordt in de literatuur stilgestaan bij de middenmanager als medevormgever van strategie waarbij het topmanagement de kennis, het netwerk en ideeën gebruikt in de vorming van strategische initiatieven om zodoende tijdig in te kunnen spelen op veranderingen in de omgeving. Hierbij zijn de context waarin de middenmanager opereert en zijn/haar persoonlijke kenmerken, zoals proactiviteit, belangrijke determinanten. In de volgende paragrafen wordt stilgestaan bij opwaartse communicatie en tactieken hierin.

2.3 Tactieken en opwaartse communicatie

Het hoofddoel van communicatie binnen het proces van *issue selling* is aandacht; welke context of situatie beslissers zich begeven, hoe zij open staan voor aandacht, hangt af van hoe regels, resources en sociale relaties binnen een organisatie en hoe issue, antwoorden en keuzes worden toegekend aan bepaalde activiteiten, communicatie en procedures (Ocasio, 1997). *Issues* kunnen zijn problemen, gevaren of kansen die de toekomst van de organisatie kunnen beïnvloeden waarop de beslissers ofwel reageren dan wel negeren (Dutton & Jackson, 1987). In het opwaarts verspreiden van informatie en kennis door middenmanagers ligt een groot potentieel om als bedrijf nieuwe initiatieven te ontplooiën (Zahra & George, 2002). Uit de voorgaande behandelde literatuur kunnen we concluderen dat er veel onderzoek is verricht naar de persoonlijke kenmerken van *issue sellers* en in welke contexten *issue*

selling plaats vindt, en in welke niet. Hier volgt een nader inzicht in via welke communicatiekanalen *Issue selling* plaatsvindt. Voor het proces van *Issue selling* in werking kan treden, dient de organisatie informatie en kennis te herkennen. De vraag rijst hoe middenmanagement dan aan de relevante informatie komt om deze vervolgens opwaarts te verspreiden. Verschillende interne –en externe bronnen liggen hieraan ten grondslag. Zo noemen Pisano & Verganti (2008) de soort, diversiteit en grootte van het externe netwerk, zoals die met leveranciers, concurrenten, klanten en kennisinstituten, als belangrijke bronnen. Ook zijn er relevante interne bronnen van informatie te noemen zoals een R&D unit (Schmidt, 2001), ICT informatiesystemen (Laudon & Laudon, 2004) en andere business units binnen een organisatie (Birkinshaw & Fry, 1998). De middenmanager is mede bepalend van het vermogen van organisaties om nieuwe externe informatie en kennis tot zich te nemen, zich hierop aan te passen en deze om te zetten in commerciële doeleinden (Cohen & Levinthal, 1990). Niet alle informatie wordt derhalve per definitie benut. Zahra & George (2002) onderscheiden dan ook de potentiële (kennis opname en aanpassing hierop) -en gerealiseerde (kennis transformatie in strategisch activiteiten) informatie-verwerkende capaciteit. Organisatie mechanismes die de informatie-verwerkende capaciteit mede bepalen is het vermogen om informatie en kennis te verspreiden tussen disciplines en hiërarchische lagen onderling (Henders & Cockburn, 1994, Teece et al., 1997). Het absorptievermogen van middenmanagers is bepalend in welke mate organisaties in staat zijn extern kennis te vergaren en zich hierop aan te passen (Jansen et al., 2005). Het absorptievermogen van topmanagement van aangedragen issues die ontstaan uit de kennis van middenmanagers is hiermee ook een bepalende factor in de mate waarop organisaties zich kunnen aanpassen op veranderingen in de omgeving.

De middenmanager besluit vervolgens wel of niet *issues*, die ontstaan uit de vergaarde informatie, opwaarts te communiceren richting topmanagement. Communicatie kan bij een platte organisatiestructuur sneller verticaal geleiden in vergelijking met een sterk hiërarchische structuur gezien de vele schakels. Onderzoek laat zien dat matrix –en gedecentraliseerde organisatievormen die meest ondernemende middenmanagers voortbrengen gezien het feit informatie vrij en snel *bottom up* kan bewegen (Kanter, 2004). Waar vroeger autoriteit en beïnvloeding werd bepaald door de formele hiërarchische verhouding, ontstaat de mate van macht of beïnvloeding meer en meer uit de grootte van het interne netwerk, de reputatie, de onderlinge klik en ander informele wijze waarop er gecommuniceerd wordt. (Stieglitz et al., 2014). Cobb (1986) laat, ter illustratie, zien dat informele macht zelfs eenzelfde zwaarte kan hebben als de formele hiërarchische verhouding tussen topmanager en de middenmanager. Formele communicatiemiddelen zijn onder andere vergaderingen, beoordelingsgesprekken, 360 graden feedback rondes, businessteam meetings en interne enquêtes. Bij het proces van *issue selling*, zijn juist ook informele communicatiekanalen en methodes zoals het interne netwerk, persoonlijke relaties, vertrouwen en geruchten relevant (Johnson, 2002).

Determinant	Formele tactieken	Informele tactieken
Definitie (Anderson & Narus, 1984; Price, 1997; Ogaard et al., 2008)	Wordt officieel erkend door een organisatie en informatie loopt via voor -gedefinieerde kanalen en timings.	Gebaseerd op sociale interactie, ontstaat vanuit het individu.
Communicatierichting (Guffy et al., 2005; Evertt & Rekha, 1976)	Volgt de formele structuren en hiërarchie In verhouding meer top down.	Kan vrijuit bewegen, ook bottom up of horizontaal.
Snelheid van informatie	Traag	Zeer snel
Interne –en externe netwerk (Tsai & Ghoshal, 1998; Lazer & Kats, 2003)	Minder relevant	Cruciaal
Bewijsondersteuning (Rousseau, 2002)	Veel, gedetailleerd, grote betrouwbaarheid	Minder, minder feiten en niet altijd betrouwbaar.
Medium (Coombs, 2007)	Veelal schriftelijk (e-mail, notulen, presentaties) en bijeenkomsten en vergaderingen	Veelal mondeling. Wandelgangen. Geruchten
Regulering (Dutton et al., 2001)	Veel, ontworpen door organisatie	Weinig, ontstaat vanuit leden, selfstarting.
Timing (Howard- Grenville, 2007; Dutton et al., 2002).	Lage invloed op uitkomst; vooraf vastgesteld	Timing en positieve uitkomst zijn nauw met elkaar verbonden.
Aard en oorsprong (Crant, 2000)	Frequentie en vorm top down geïnitieerd. Gelijk hebben	Proactief vanuit het individu. Politiek. Gelijk krijgen
Mogelijke nadelen (Gilsdorf, 1998; Papa, 1997)	Traag, geeft geen ruimte voor initiatief, niet flexibel, kostbaar in tijd.	Misverstanden, moeilijk te controleren of te organiseren, rumoer, subjectieve betekenissen zonde bewijslijst, ondermijnd gezag.
Mogelijke voordelen (Gray & Laidlaw, 2002; Dutton & Ashford, 1993; Beck & Plowman, 2009)	Eenduidigheid binnen organisatie, vastlegging, leren van fouten, controleer –en coördineer baar, betrouwbaar	Adresseert onderwerpen waarin formele communicatie niet voorziet. efficiënt, snel, flexibel.

Figuur 5: formele vs. informele communicatie

De hierboven genoemde kenmerken van formele versus informele tactieken hebben ieder hun eigen voor –en nadelen. Dit is medebepalend door onder andere de organisatiestructuur, de mate van turbulentie en de middenmanager zelf. Er is overeenstemming in de literatuur dat effectieve opwaartse communicatie zich kenmerkt door het gebruik van een combinatie van tactieken en middelen (Case et al., 1998).

2.4 Acceptatie topmanagement

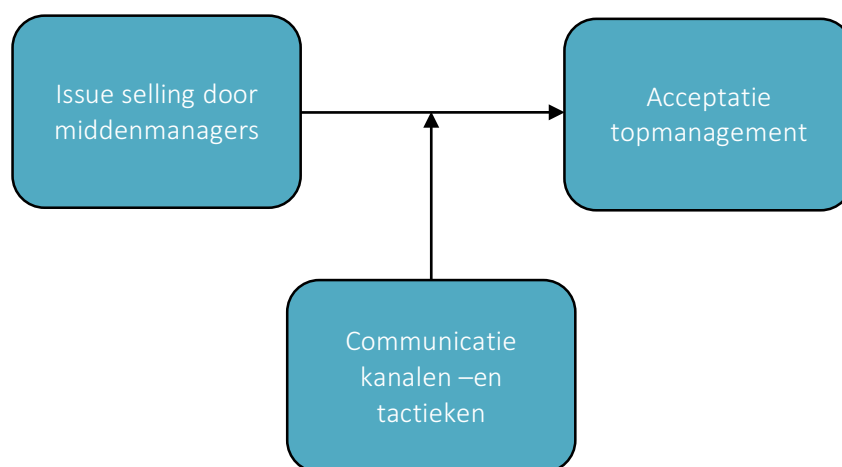
Issue sellers vragen om de aandacht van topmanagement waarmee de strategische agenda beïnvloed kan worden. Daarom is het in het belang van dit topmanagement om open te staan voor deze *issues* en proactief gedrag in de organisatie te promoten (Dutton & Ashford, 1993). Een positief klimaat voor *Issue selling* kenmerkt zich door een wil om te luisteren, de cultuur wordt gezien als ondersteunend en er is

relatief weinig onzekerheid of angst voor negatieve consequenties (Dutton et al., 1997). Indien managers zien dat issues succesvol worden in verkocht, vormt dit de interne identiteit en verhoogt dit de externe reputatie van de organisatie (Greenberg, 1990). Acceptatie van topmanagement voor relevante issues wordt beschouwd als drijvende factor in de effectiviteit van een organisatie en heeft een positief effect op de kwaliteit van beslissingen, teamprestaties en uiteindelijk de performance (Burris, 2012; Morrison & Miliken, 2000; Argote & Ingram, 2000). Echter kan het open staan voor issues betekenen dat het topmanagement ook aan strategisch irrelevante issues tijd en aandacht besteed, die bijvoorbeeld uit persoonlijk gewin c.q. politieke motieven aangedragen worden (Alvesson, 1990). Deze afweging in wel of niet open staan voor issues acceptatie is niet altijd een rationele keuze bijvoorbeeld op basis van de kwaliteit van argumentatie van de *issue seller*, juist ook spelen meer subjectieve factoren een rol zoals de relatie met de managers en in hoeverre het issue past in de visie van het topmanagement (Ashford et al., 1998). Morrisen & Miliken (2000) suggereren dat er veelal een geloof in de organisatie bestaat over welke onderwerpen wel en welke niet gesproken mag worden in de ogen van het topmanagement. “Topmanagers zijn geneigd om snel tot implementatie over te gaan... vaak zitten zij niet te wachten op debat” (Tourish, 2005). Afsluitend van de literatuurstudie volgt hier een overzicht met prominente factoren die de acceptatiekansen bepalen van topmanagement bij *issues selling*:

Factor	Beschrijving	Bronnen
Interne –en externe netwerk	Het interne verticale als wel horizontale netwerk binnen de organisatie. Het externe netwerk zoals klanten of leveranciers.	Tsai & Ghoshal (1998). Lazer & Kats, (2003). Cameron & Green, 2015
Openheid topmanagement	De mate waarin openstaat voor issues van onderop aangedragen en leiderschapsstijl.	Whitney & Cooper (1989). Vaccaro et al. (2012). Dutton et al. (2001).
Cultuur en organisatie inrichting	Social trust. Afbraakrisico. Het aantal hiërarchische lagen en indeling.	Ghoshal & Bartlett's (1994). Roberts & O'Reilly (1974). Ryan & Oestreich (1991). Govindarajan & Trimble (2005). Birkenshaw & Gibso, (2004).
Pro activiteit	In hoeverre de middenmanager in staat is vanuit intrinsieke motivatie issues aan te dragen.	Canter (2000). Beck & Plowman, (2009).
Omgeving	Omgevingsturbulentie is van invloed op de mate van behoefte aan veranderingen.	Dutton et al. (2001). Hamel & Valikangas (2003).
Timing	Het moment waarop issues worden aangedragen.	Yu et al. (2005). Bouquet & Birkinshaw (2008). Kanter (2004)
Onderbouwing en verpakking	De wijze waarop het issue in verkocht wordt	Dutton et al. (2001). Milliken & Morrison (2000). Vaccaro et al. (2012). Howard- Grenville (2007). Case, (1988)

2.5 Samenvatting

Zoals blijkt uit de voorgaande literatuurverkenning kan een probleem of kans, aangekaart vanuit de middenmanager richting beleidsbepalers, een waardevolle resource zijn voor bedrijven als medevormgevers van strategie. Ondanks de erkenning van de importantie van de afstemming tussen middenmanagers en topmanagement voor strategische keuzes (Balogun & Johnson, 2004; Woolridge et al., 2008), de invloed van de context op het proces van *issue selling* (Vaccaro et al., 2012; Dutton et al. 1997) en de positieve en negatieve uitkomsten voor de *issue seller* (Tourish, 2005; Sonenshein, 2012; Burris, 2012), is bestaande literatuur nog beperkt in effectieve tactieken die gehanteerd worden door middenmanagers, behalve dat er veelal een combinatie van tactieken wordt gehanteerd bij effectieve *issue sellers* (Dutton et al., 2001; Howard- Grenville, 2007). Bestaande literatuur rondom het domein *Issue selling* is met name gericht op de formele tactieken (Case, 1988; Beck & Plowman, 2009), waarbij het aannemelijk is dat ook de informele communicatiekanalen en tactieken een verdere verdieping behoeven (Peters & Fletcher, 2004) als veronderstelde cruciale tactieken in het effectief in verkopen van *issues* door middenmanagers. Derhalve ziet het conceptuele model er als volgt uit:



Hoofdstuk 3: Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet welke onderzoeksmethode zal worden gehanteerd, waarom deze relevant is voor de onderzoeksvraag en wordt beschreven hoe data zal worden verzameld, geanalyseerd en met welke mate van betrouwbaarheid. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een kwalitatieve methode om antwoord te geven op de onderzoeksvraag. Het onderzoek is verkennend van aard en wordt als waardevolle methode beschouwt om inzicht te krijgen in verschijnselen en deze in een nieuw licht te beoordelen (Robson, 2002). Door middel van een literatuuronderzoek is het theoretisch kader vastgesteld. Middels deductieve wijze wordt het onderzoeksonderwerp benadert vanuit een helder gedefinieerd theoretisch raamwerk (Bleienbergh, 2013) welke getoetst wordt aan de empirie in de praktijk (Byrman & Bell 2011). De kwalitatieve onderzoeksmethode is de meest geschikte methode omdat organisatie processen zich moeilijk kwantitatief laten uitdrukken. Ook de onderzochte eenheden zijn te gering in aantal en te divers om betrouwbare kwantitatieve analyses toe te passen (Verschuren & Doorewaard, 2007). Bij deze deductieve methode worden formele methoden toegepast, is er sprake van beperkte maar gerichte diepgang en zijn bestaande relevante theorieën te vinden die geschikt zijn voor toetsing in de praktijk.

3.1 Case study

Met een enkelvoudige casestudy is er invulling gegeven aan de onderzoeksmethode waarbij vanuit empirisch onderzoek het fenomeen *issue selling* in relatie tot het middenmanagement binnen een grote organisatie is onderzocht binnen een bestaande context. Een casestudy kenmerkt zich als intensieve diepte bestudering van een fenomeen binnen zijn natuurlijk situatie, zodanig dat de verwevenheid van relevante factoren in stand blijft (Thomas, 2011, Yin 2009). Binnen praktijkgericht onderzoek zijn casestudies bruikbaar om theorieën te illustreren en om de verwerking van modellen te demonstreren in praktijksituaties (Dul & Hak, 2008). De belangrijkste overweging voor de keuze van een casestudy is dat deze de mogelijkheid geeft tot verdieping. Het verschijnsel *issue selling* is moeilijk te isoleren in de natuurlijke omgeving omdat de context grote invloed heeft op de tot uitdrukking komen van het fenomeen (Smith, 2015). Een gedetailleerde beschrijving van tal van variabelen komt binnen deze casestudy aan bod om tot de juiste verklaringen en duidingen te komen (Dul & Hak, 2008).

3.2 Interviews

Het diepte-interview is een belangrijke en veelgebruikte methode om data te verzamelen. Interviews zijn bij een *case study* geschikt om empirische data te verzamelen (Drever, 1995). Interviews worden onder andere gebruikt ter oriëntatie op een probleemgebied en om conceptuele modellen te toetsen (Remenyi, Money & Swartz, 1998). Binnen deze methode is er gekozen voor de semigestructureerde versie van het interviewen. De vragen zijn in een interview protocol gevat, echter blijft er ruimte tijdens het gesprek om de volgorde aan te passen, ofwel langer stil te staan bij bepaalde onderwerpen. Ook kunnen er vragen worden toegevoegd naar gelang het interview zich ontwikkelt. Semigestructureerde interviews laten op deze manier ruimte om naar hun percepties te vragen (Boeije, 2005), en ligt bijvoorbeeld de enquête vorm minder voor de hand. Gemiddeld bedroeg de interviewduur een uur.

3.3 Keuze en omvang steekproef

Het onderzoek vond plaats binnen FrieslandCampina, een internationale zuivelcoöperatie, gezien dit een grote organisatie betreft met een grote populatie middenmanagers die in hun dagelijkse werk te maken hebben met de dubbelrol als vorm en uitvoering geven van de strategie enerzijds, en belangrijke kansen en bedreigingen de organisatie opwaarts communiceren anderzijds. De organisatiestructuur is hiërarchisch, waardoor de afstand tussen topmanagement en de markt relatief groot is, waaruit geconcludeerd mag worden dat de middenmanager hier een belangrijke rol in speelt in opwaartse communicatie en tijd van topmanagement schaars is. Minimaal 20 semigestructureerde diepte-interviews zijn afgenomen met middenmanagers, dat passend is bij deze deductieve onderzoeksmethode. Voor de definitie van middenmanagers zal die van Huy (2001) gehanteerd worden, hij plaatst de middenmanager 2 tot 3 niveaus onder de CEO en 1 niveau boven lijnmedewerkers en professionals. FrieslandCampina als grote organisatie biedt een grote beschikbaarheid aan data, zodat door data triangulatie de validiteit kan worden vergroot.

3.3 Dataverzameling en analyse

De respondenten zijn benaderd via e-mail of telefoon waarin de aard en het doel van het onderzoek is toegelicht. Hier is tevens borging van vertrouwelijkheid beschreven, opdat de respondenten vrij uit konden praten tijdens het interview. Door op voorhand vragen over de variabelen beschreven in de literatuur te formuleren is verzekerd dat de specifieke onderwerpen aan bod komen (Bryman & Bell, 2007). De interviews zijn op locatie uitgevoerd en opgenomen op geluidsdragers voor latere analyse, mits hiervoor toestemming verleend werd. Van de interviews is een transcript gemaakt worden waarin alles letterlijk is uitgetypt om zo dicht bij de werkelijkheid te blijven dat de betrouwbaarheid ten goede komt (Hartley, 2004). Alle opnames en de interview transcripten hebben een herleidbare naam gekregen. Het coderen van de transcripten is gedaan in *NVivo, versie 11.4.1 voor Mac*. Hierbij zijn open –en axiaal –en selectieve coderingstechnieken toegepast (Boeije, 2005). Alle tekstfragmenten zijn toegekend aan labels. Vanuit de onderwerpen die uit de literatuurstudie naar voren komen zijn deze labels vastgesteld. Daarnaast zijn er nieuwe code labels ontstaan vanuit bijvoorbeeld een onderwerp dat herhaaldelijk terugkwam uit de interviews, maar nog niet in de literatuurstudie naar voren kwamen. Het open coderingschema is derhalve een combinatie van bestaande labels en nieuwe. Vervolgens werden voor deze studie niet relevante uitspraken weggehaald en dubbele uitspraken geclusterd. Nadat bepaalde labels via axiaal coderen zijn geclusterd of herbenoemt, is er een selectie toegepast op de codering waarbij er alleen data overbleef die een duidelijk vermoeden geven in de onderlinge verbanden. De hoofdthema's waarin er gekeken is naar deze onderlinge verbanden zijn:

Acceptatie topmanagement

Dit thema heeft betrekking op uitspraken die middenmanagers doen over die factoren die in hun ogen de acceptatiekans van voorgestelde strategische issues door topmanagement beïnvloeden.

Proces

Dit thema heeft betrekking op uitspraken die middenmanagers doen over de wijze waarop issues opwaarts worden gecommuniceerd, welke inhoudelijke elementen hierbij van belang zijn en via welke communicatiekanalen en tactieken dit plaatsvindt.

Drijfveren van middenmanagement naar acceptatie

Dit thema heeft betrekking op uitspraken die middenmanagers doen over mogelijke gevolgen van het aandragen van issues richting topmanagement alswel die inzicht geven in de motivatie om bepaalde communicatietechnieken wel of niet te hanteren.

3.4 Betrouwbaarheid

De kwaliteit van het onderzoek zal moeten blijken uit de betrouwbaarheid en validiteit (Boeije, 2005). Betrouwbaarheid heeft betrekking op de hoe het onderzoek zal worden uitgevoerd, de systematiek. In deze paragraaf wordt dit nader beschreven. Verwijzingen en inzichtelijkheid van bronnen moeten de betrouwbaarheid borgen. Alle verzamelde data uit interviews en secundaire bronnen zijn bewaard en gestructureerd. Hoe de data is verkregen is in deze methodologische verantwoording vastgelegd. Wat verondersteld wordt om te meten in het theoretisch kader, wordt in de methoden duidelijk uitgelegd en wordt ook als zodanig uitgevoerd. Alle interviews zijn opgenomen op digitale geluidsdragers en uitgewerkt in transcripties.

3.5 Validiteit

In dit onderzoek zijn maatregelen getroffen om de validiteit zo hoog mogelijk te houden welke in deze paragraaf verder wordt toegelicht. Externe validiteit van dit onderzoek is gering of niet van toepassing; immers zijn de conclusies niet generaliseerbaar en enkel van toepassing voor deze gehanteerde case. Wellicht kunnen de uitkomsten gebruikt kunnen worden voor vergelijkbare onderzoeken om te zien of overeenkomsten optreden. Of er onderzocht wordt wat er beoogd is te onderzoeken wordt aangegeven met interne validiteit (Hart et al., 1996). Door een nauwkeurige omschrijving van de documenten en de selectiecriteria wordt de interne validiteit verhoogd. Ook data triangulatie (Bryman & Bell, 2007) komt de waarheid van de gemeten resultaten ten goede. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van literatuuronderzoek, interviews en interne documentatie. Door verschillende methodes en bronnen te gebruiken wordt de interne validiteit geborgd (Cresswell, 2003). Definities uit de theorie wordt een op een overgenomen en uitgelegd in de onderzoeksmethode. Het opgesteld interview protocol is voor alle interviews gebruikt waar op een aantal aspecten is afgeweken gezien er een semigestructureerde interview methode is gehanteerd.

3.6 Interview protocol

Ondanks dat er een exploratieve interviewtechniek is gehanteerd, zijn er wel een aantal vaste onderwerpen in elk gesprek aan de orde gebracht. Die komen tot uiting in de volgende hoofd –en subvragen:

1. Welke factoren bepalen of een voorgesteld strategisch issue door het topmanagement geaccepteerd wordt.
 - Hoe dit proces eruitziet, en welke inhoudelijke elementen van belang zijn.
 - De rol van de middenmanager, indien niet spontaan gemeld.
2. Op welke wijze brengen middenmanagers strategische issues onder de aandacht van topmanagement.
 - Welke proces wordt hierbij gehanteerd, wie bepaald welke vraagstukken door middenmanagers worden ingebracht.
3. Bepaald de wijze waarop middenmanagers vraagstukken communiceren de acceptatiekans van topmanagement beïnvloed.
4. Met uiteindelijk een slotvraag of bepaalde aspecten over de relatie tussen middenmanagers voorgestelde vraagstukken en acceptatie door topmanagement nog over het hoofd zijn gezien.

3.7 Beperkingen

Een van de beperkingen van casestudies zijn dat bevindingen niet generaliseerbaarheid zijn. Er kunnen dus alleen uitspraken gedaan worden over de geïnterviewde, en niet over de gehele populatie middenmanagers. Ook gelden uitkomsten en of uitspraken enkel en alleen voor grote bedrijven, uitkomsten kunnen anders zijn binnen kleinere organisaties. Binnen kwalitatief onderzoek is de onderzoeker onderworpen aan subjectiviteit en de wijze van interpretatie. Door een gedetailleerde beschrijving van de onderzoeks-context te geven, en gehanteerde procedures transparant te maken, wordt hierin voorzien (Easterby-Smit et al., 2008). Tot slot is geen interview data verzameld van topmanagement, enkel van middenmanagers waardoor een eenzijdig beeld ontstaat.

Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken en geanalyseerd die uit de interviews met middenmanagers binnen FrieslandCampina naar voren zijn gekomen. Beginnende met een beschrijving van FrieslandCampina en de context waarin het opereert; de Foodservicemarkt. Vervolgens volgen de resultaten op de 3 kernvragen; welke factoren bepalen of een voorgesteld strategisch issue door het topmanagement wordt geaccepteerd, de wijze waarop middenmanagers strategische issues onder de aandacht brengen en of deze wijze waarop issues onder de aandacht worden gebracht de acceptatiekans beïnvloeden.

4.1 De Foodservicemarkt

Foodservice is formeel dat deel van de foodmarkt waarbij de aanbieder voedings- en genotmiddelen consumptie gereed aanbiedt aan de consument. De foodservicemarkt wordt als een equivalent gebruikt voor de out of home consumptie van voedings- en genotmiddelen. Grofweg onder te verdelen in:

- 1 De klassieke Horeca met hotels, cafés en restaurants.
- 2 Catering voor bedrijven, instellingen, scholen en vliegtuigen
- 3 De sector 'Gemak' met horeca bij retail, fastservice restaurants, kiosken, gemakswinkels etc.

De totale Foodservice omzet in Nederland bedraagt 17,6 miljard, verdeeld over circa 220.000 outlets¹

4.2 FrieslandCampina Foodservice

FrieslandCampina produceert en verkoopt consumentenproducten als zuivelranken, kindervoeding, kaas en desserts in een groot aantal Europese landen, in Azië en in Afrika via eigen dochterondernemingen. Daarnaast worden vanuit Nederland wereldwijd zuivelproducten geëxporteerd. Ook worden producten geleverd aan professionele afnemers, waaronder room- en boterproducten aan bakkerijen en horecabedrijven in West-Europa. FrieslandCampina Foodservice Nederland, waarbij 100 FTE werkzaam zijn, heeft een jaaromzet van circa 120 miljoen euro. De populatie telt circa 30 middenmanagers werkzaam binnen sales, marketing, finance en support.

¹ Jaarverslag Foodservice Institute Nederland 2016

4.3 Factoren issue selling

Op de vraag welke factoren van invloed zijn op de acceptatiekans door topmanagement van aangedragen strategische issues werd de inhoudelijke kwalitatieve en kwantitatieve **onderbouwing** het meest genoemd. Hieronder vallen de cijfermatige onderbouwing, de bewijsargumentatie van het aangedragen topic of issue. Middenmanagers beschouwen het *issue* als een *business case* waarbij ze duidelijk de te verwachte kosten vs. opbrengsten en voordelen vs. nadelen in kaart brengen richting topmanagement, op een zo kwantitatief mogelijke wijze.

“De impact op de business. Als dat niet aanwezig is, is het lastig om het op de bestuurlijke agenda te krijgen, want daar worden de prioriteiten gesteld. Denk aan volume, bijdrage, EBIT.”

In de ogen van middenmanagers beoordelen topmanagers aangedragen issues met name op de uitkomsten c.q. gevolgen voor de organisatie, in minder naar de gedachtegang van de middenmanager.

“Topmanagement houdt van een strak verhaal, zonder te veel nuance, waarin duidelijk en vooral kort de oorzaak en gevolg in beschreven staan. Dat is een uitdaging als strategische issues niet met harde data te onderbouwen is ”

Opvallend is dat de helft van de respondenten tevens benoemde dat het **aansluiten bij bestaande strategieën** de acceptatiekans bevorderen. Indien het topmanagement bij aangedragen issues deze kan onderbrengen binnen een bestaande visie of strategie, leidt dat vanuit de perceptie van het middenmanagement eerder tot acceptatie.

“Passend in de overall strategie. Als je daar aansluiting bij weet te vinden krijg je het sneller geaccepteerd. Zo niet dan heb je een tough job.”

In de ogen van middenmanagers houdt topmanagement graag vast aan bestaande strategieën. Het aangedragen strategisch issue daar hierin indruist wordt daardoor bij voorkeur zo verpakt dat dit zo min mogelijk afwijkt van bestaande strategieën, ook al heeft de middenmanager wel de intentie om de koers te veranderen.

“Als het past binnen route2020 is het makkelijk want de mensen die het naar boven moeten brengen kunnen daar op aansluiten”

Een derde van de middenmanagers noemde zowel **urgentie** als **de afzender** een factor in *issue selling*. Aangegeven werd dat indien de resultaten slecht zijn, de middenmanager een meer open houding van het topmanagement ervaart in vergelijking met goede resultaten. De *urgency to change* is dan groter.

“Urgentie hierin is cruciaal; als het buiten stormt, krijg ik het binnen ook wel aan het stormen.”

Hierin geven middenmanagers aan graag ofwel topmanagement naar buiten te trekken, alswel voor de *outside - in* blik te zorgen. Hierbij laten zijn bij voorkeur andere gezaghebbende mensen uit hun netwerk aan het woord, dan dat zij zelf deze urgentie over het voetlicht proberen te brengen. Daarnaast wordt er een emotioneel appel gedaan om de urgentie extra kracht bij te zetten.

“Vaak zie je dat als resultaten goed zijn de urgency to change wat minder is.”

Met de afzender van de boodschap, de middenmanager in dit geval, werden vertrouwen, expertise, een persoonlijke klik en de gun factor met name genoemd. Respondenten spraken veelal over ‘een gevoel’ dat moeilijk in exacte kenmerken te beschrijven was.

“Ik denk dat het alles te maken heeft met het draagvlak dat je hebt als manager, als je als middenmanager niet het draagvlak hebt richting het management, dan ga je het nooit verkocht krijgen. Daar begint het mee. Gun factor, track record.”

“Vaak ziet iedereen wel wat er buiten gebeurt maar het lukt een enkeling om dat hier verkocht te krijgen. Alles start en eindigt bij de persoon.”

Naar voren komt dat naast de inhoud en argumentatie van het *issue* de afzender van het issue minstens zo belangrijk is en dat de middenmanager zich zeer bewust is van zijn/haar eigen rol in acceptatie van topmanagement.

Vervolgens noemden het **netwerk**, en de **oplossingsgerichtheid** een belangrijke factoren. Zowel het netwerk met *peers*, als met topmanagers werd als belangrijk beschouwd. Middenmanager gaven aan veel tijd in het opzetten en of onderhouden van hun netwerk te besteden.

“Misschien wel mijn belangrijkste tool of asset is mijn netwerk. En dan niet alleen mijn hiërarchische netwerk, maar juist ook mijn peers buiten onze businessunit om. Het gaat om tijd die je daarin steekt.”

Het interne netwerk kwam prominenter naar voren tijdens de interview in vergelijking met het externe netwerk. Middenmanagers percipiëren de kans tot acceptatie groter als zij naast het agenderen van het issue tegelijkertijd een oplossing voorstellen. Of bij voorkeur zelfs meerdere oplossingen zodat er voor topmanagement iets te kiezen valt.

“Er moet wel een besluit over genomen kunnen worden. Don't bring me problems.”

Dit wordt niet altijd als gemakkelijk ervaren gezien het feit sommige strategische issues zich niet laten oplossen binnen een korte termijn.

“Het MT wil dan direct een oplossing horen terwijl er die realistisch gezien niet is, dat soort dingen kosten tijd. Vaak zie je dan scenario's ontstaan om toch tegemoet te komen aan het geven van een oplossingsrichting”

Zowel de **openheid van topmanagement** als de **timing** werden door 3 respondenten genoemd als factor. Bij het benoemen van de openheid van topmanagement werd, zoals reeds eerder beschreven, aangegeven dat topmanagement een grotere openheid toont indien aangedragen issues een link hebben met bestaande strategieën. Daarnaast werd aangegeven dat er een bepaalde mate van pro activiteit door middenmanagers wordt verwacht waarin topmanagement niet alleen openstaat voor ideeën of issues, maar deze ook proactief uitvraagt. Topmanagement kan een omgeving creëren waar er vrijheid ervaren wordt om nieuwe onderwerpen aan te dragen op de bestuurlijke agenda. Middenmanagers geven aan dat topmanagement te snel verzanden in detailvragen in plaats van zich tot de kern te beperken van het aangedragen issue. Verder nog benoemden middenmanagers het missen van een terugkoppeling vanuit topmanagement; deze volgt soms in het geheel niet, of soms te laat of zonder onderbouwing.

“Allemaal detailvragen. Dus dan heb je het platform om iets aan te kaarten, en je gaat met z'n allen met de staart tussen de benen weg. Dat werkt zo demotiverend naar mensen toe, even los van de marktkansen die je mist. Demotivatie is het ergste voor mensen.”

“De balans is doorgeslagen naar het vertrouwen op pro activiteit van middenmanagers die hogerop willen, en minder naar people managers die ook uitvragen wat er buiten en binnen speelt”

Timing werd genoemd met het voorbeeld dat issues aangedragen tijdens bv. Budgetrondes of strategiesessies, een grotere kans op een luisterend oor hebben. Timing werd ook genoemd als zijnde dat iets de wind mee heeft. Als er op dat moment veel over gesproken wordt in de organisatie, komt dat volgens de middenmanager de acceptatiekans ten goede.

“Het moment waarop het wordt gebracht. Is de keuze al gemaakt zo van dit gaan we doen, of we zijn hier mee bezig en je input is welkom. Het moet voor niemand een verrassing zijn.”

Tot slot werd de **organisatiestructuur -en cultuur** door 6 respondenten genoemd waarbij het aantal hiërarchische lagen, maar ook de functionele indeling factoren zijn. Er wordt verondersteld dat hoe hoger het aantal lagen aanwezig is, hoe uitdagender het is om issues verkocht te krijgen. Maar ook de functionele indeling zorgt ervoor dat de organisatie wordt ervaren als kolommen, waarbij de middenmanager niet alleen zijn/haar eigen topmanagement dient te overtuigen, maar ook die uit andere kolommen.

“Wantrouwen in deze organisatie is gigantisch groot. Dat heeft te maken met kolom lengte. Een besluit in sales bij Foodservice en Foodretail kan uiteindelijk beklinken worden door X of Y, verder is er niemand. Ik zou toch met mijn peer een knoop moeten kunnen doorhakken.”

De 6 respondenten die cultuur naar voren brengen noemen hierin met name de openheid van topmanagement, het open deuren beleid, het elkaar durven aanspreken op gedrag. Opvallend is dat hierbij aangegeven wordt dat de bedrijfsvorm als coöperatie doorsijpelt in de wijze waarop er gewerkt wordt. Hier worden met name negatieve aspecten benoemd door middenmanagers die van mening zijn dat er te veel mensen aan een tafel zitten tijdens een vergadering, met een te beperkte beslissingsmacht. Het coöperatieve denken om dingen met elkaar doen is te ver doorgeschoten volgens hen.

“Het sociale, risicomijdende van deze onderneming ontstaat van de coöperatieve gedachte. Een beursgenoteerde onderneming zit meer op resultaat. Bij ons is dat dus heel anders. Meer praten, weinig beslissen, weinig accountability”.

“Het zit niet in onze cultuur om zodanig issues weg te zetten zodat er een helder vraagstuk wordt gepresenteerd, het zit niet in onze cultuur om helder een besluit terug te geven aan de organisatie, en het zit niet in onze cultuur om er dan vervolgens ook echt werk van te maken. Het voelt dan soms als een half besluit, en dat resulteert in halve interesse, halve resources.”

4.4 De wijze waarop strategische issues worden aangedragen

Respondenten hebben inzicht gegeven in de wijze waarop strategische issues worden aangedragen door in te gaan op **het proces** dat hiertoe leidt, en welke **inhoudelijke elementen** hierbij van belang zijn. Hieruit komt duidelijk naar voren dat de wijze waarop strategische *issues* worden voorgesteld in een grote mate bepalen of dit *issue* geaccepteerd wordt.

Middenmanagers filteren in eerste instantie die signalen die zij ontvangen uit de teams, de markt, van leveranciers, van klanten of uit hun eigen interne en externe netwerk. Indien een *issue* frequent wordt gesignaleerd vindt er een bepaalde vorm van interpretatie vorm plaats, waarbij de middenmanager de signalen beoordeeld. Dit gebeurt op kenmerken zoals de impact op de business, de kosten – baten analyse, of het issue past binnen de strategie, de kans inschatting op draagvlak bij de mogelijk uitvoer binnen de teams en op verwachte reactie vanuit topmanagement. De helft van de respondenten benoemd de dubbelrol aan van enerzijds uitvoerder van bestaande plannen, anderzijds te moeten voldoen aan de verwachting om met nieuwe ideeën of kansen te komen. Dit wordt veelal ervaren als een stressfactor vanuit een topmanagement die stuurt op analyse, behalen kpi's van bestaande strategieën of dat er simpelweg tijd ontbreekt in de werkweek. 75% van de middenmanagers geeft aan voor deze managementlaag een belangrijke rol te zien in het aandragen van strategische issues richting topmanagement.

“Het management zit vaak in de modus van het geven van opdrachten. De teams werken aan de uitvoering. Eigenlijk is de middenmanager de enige laag die patronen kan herkennen en dit op de kaart kan zetten.”

Beoordeeld de middenmanager een bepaald issue als groot en relevant genoeg om aan te dragen richting topmanagement en weet deze daarvoor tijd vrij te maken, dan begint het proces van *issue selling*. Opvallend is het feit dat 80% van de respondenten benoemen dat het met name een informeel proces is, waarbij stakeholdermanagement een belangrijk element is. Argumentatie die wordt aangedragen waarom dit met name een informeel proces is zijn risicobeperking, en het aanscherpen van de ‘verpakking’ van de boodschap verderop in het proces van *issue selling*.

“Er zit ook wel angst, je wilt geen fouten maken, dus je gaat toetsen. Dat is grotendeels een informeel gebeuren.”

Informeel betekent risicobeperking: Issues die nieuw zijn voor het topmanagement of niet passen binnen bestaande strategieën, behoeven een andere benadering in vergelijking met andere issues. De

middenmanager geeft aan het moeilijk te kunnen inschatten wat de reactie op het aan te dragen issue zal zijn van topmanagement. Informele contactmomenten verlagen dit gevoel van risico en geven de middenmanager de mogelijkheid om in het voortraject een inschatting te kunnen doen hoe topmanagement hiertegenover staat. De helft van de middenmanagers geeft aan dat informeel contact het gevoel risico verminderd door in een vroegtijdig stadium de reactie van topmanagement te peilen. Daarnaast wordt verondersteld dat topmanagement niet van verassingen houdt, middenmanagers geven aan informele momenten te gebruiken om topmanagement nog voor formele momenten te informeren.

“Dat kan via een meeting, maar binnenlopen werkt ook goed. Vaak als er geen agenda is. Je loopt een groter risico als je alleen formele proces volgt. Informele contacten verminderen risico's.”

Informeel helpt in het juist ‘verpakken’ van het issue: niet alleen de afzender, maar ook de juiste *tone of voice* wordt door de helft van de respondenten benoemd als factor in de acceptatiekans. Informele contactmomenten worden gebruikt om te achterhalen wat er speelt bij topmanagement, opdat de middenmanager zijn/haar boodschap hierop kan aanpassen. Het aansluiten bij bestaande strategieën werd als belangrijke factor benoemd bij Issue selling ; middenmanagers geven aan dat ondanks het issue niet direct past binnen bestaande strategieën, zij toch proberen om dit binnen de bestaande strategieën in te passen in bewoording en ‘verpakking’ om de acceptatiekans te verhogen.

“Het zijn vrijdagmiddag sessies waarbij je ongedwongen en informeel met elkaar ideeën deelt, en voor mijzelf probeer ik dan te zoeken naar aanknopingspunten om mijn ideeën zo te presenteren dat het een gevoelige snaar zal raken.”

Informeel momenten die middenmanagers gebruiken variëren van spontaan binnenlopen, een bilateraal en koffiepraat. Voorwaarde die wordt genoemd is het 1 op 1 contact dat daarmee gecreëerd wordt. Informele contactmomenten suggereert spontaniteit, echter geven middenmanagers aan deze informele momenten bewust te creëren en hier bewust tijd in te investeren.

“Ik loop heel veel, ik zit nooit achter een desk. Ik loop overdag rond, in de avond doe ik mijn mail. He heb je even? Kop koffie? Dat is belangrijk om commitment te krijgen. Bij formele momenten kijkt topmanagement naar elkaar of iedereen zit te knikken. Dat is wat ik in het voortraject doe. Grote plannen en ideeën lenen zich niet voor een formeel proces. Dan probeert iedereen vraag op vraag te stellen terwijl ik een droom zit te verkopen.”

In de deze paragraaf zullen inhoudelijke elementen binnen het proces van *Issue selling* besproken worden. Zoals tevens bij de factoren benoemd is de afzender, dus de middenmanager zelf, een cruciaal element in het proces. 9 respondenten geven aan dat naast de inhoud en vorm van de boodschap zelf, de persoon die deze boodschap aandraagt minstens zoveel importantie heeft. Met name subjectieve criteria worden genoemd zoals de gunfactor, de reputatie, gepercipieerde expertise en de persoonlijk klik tussen midden –en topmanager. Veel middenmanagers geven aan dat stakeholder management hieraan bijdraagt. Dit houdt in; weten welke stakeholders van toepassing zijn op het issue, wie beslissingsbevoegdheid heeft en waar de betreffende stakeholder gevoelig voor is om een luisterend oor te creëren.

“Nu zit ik binnen FrieslandCampina en heb ik mijn netwerk gebouwd, mijn perceptie neergezet. Het wordt me gegund, ik heb een klik. Dat komt puur omdat ik van tevoren mijn stakeholders goed gemanaged had”

Naast stakeholdermanagement noemt een kwart van de geïnterviewde middenmanagers pro activiteit en durf als belangrijk elementen. Het idee zien is een, het proactief aanjagen is twee. Waarbij de middenmanagers zichzelf grotendeels als zijnde proactief beoordelen, echter het topmanagement niet of nauwelijks. Het element pro activiteit werd derhalve door middenmanagers benoemd als zijnde relevant bij zowel zichzelf, alswel bij topmanagement.

“Pro activiteit is ook een element, maar je moet oppassen dat introverte mensen dat niet doen, daarom moet je het proactief uitvragen. Management heeft dus ook een verantwoordelijkheid hierin. Iedereen heeft ideeën, niet iedereen kan ze in verkopen.”

Hoe de boodschap wordt gecommuniceerd is al aan bod gekomen, met hierin de juiste *tone of voice* via informele kanalen. Noemenswaardig is ook dat middenmanagers aangeven een bepaald emotioneel appèl te hanteren in de verwachting dat dit de acceptatiekans vergroot. Dit houdt o.a. in om het issue groter te maken dat dit daadwerkelijk is. Of gebruik te maken van beeldmateriaal dat inspeelt op de gevoelens van topmanagement zoals grafieken, beeldmateriaal en video.

“Je mag het af en toe best emotioneel maken. Als ik zeg dit is niet iets zonder risico, weet de ander dat het menens is. Je moet ook durven te benoemen waar jij denkt dat het heengaat als we X, Y of Z niet doen. Management by fear.”

“Het gaat om je groter maken dat je kan zijn. Je past de beleving aan, je doet een emotioneel appèl. Je speelt in op de persoon die tegenover je zit. Bij kansen ga je meer factbased te werk, bij gevaren ga je meer met een emotioneel appèl te werk.”

Naast de hierboven beschreven inhoudelijke elementen hebben respondenten ook gesproken over wie bepaald of er strategische issues worden aangedragen. De respons valt grofweg te verdelen in officiële- en praktische zin. Officieel gezien antwoorden alle middenmanagers dat er geen restricties zijn om strategische issues worden aangedragen. Er zijn voldoende momenten waarop dit kan tijdens bijvoorbeeld vergaderingen of bilaterals. Hierbij werd aangegeven dat er wellicht zelfs teveel formele momenten zijn om dit te doen, maar waarbij er ofwel geen vrijheid wordt gevoeld door de middenmanager, ofwel dat deze de beslissingsbevoegdheid van de aanwezige topmanagers miste. Echter waren de meningen van middenmanagers over hoe dit in de praktijk werkt uiteenlopend van aard. De helft van de middenmanagers ervaren barrières maar kunnen deze niet altijd even concreet duiden. Tijdsgebrek is een barrière waarbij de middenmanager aangeeft dat topmanagement te veel *workload* genereert in het uitvoeren van bestaande strategieën of in het analyseren van bestaande strategieën.

“We zitten allemaal 130% vol dus hebben we echt tijd om dit uit te denken. Het voelt als squeeze om tegelijkertijd met uitvoer en innovatie bezig te zijn.”

Maar ook het missen van motivatie om pro activiteit te tonen in het voorstellen van een issue door het missen van een beloning. Dat kan zijn in complimenten, carrièrekansen of in financiële zin.

“Het is fantastisch dat we binnen een corporate zitten waar in elk functieprofiel gevraagd wordt naar ondernemend gedrag. Als je eenmaal gestart bent in je job wordt alle ondernemend gedrag eruit geslagen. Omdat alles vastligt. Je weet hoe hoog je salaris is, hoe groot je STIP is. Echt ondernemerschap, waar doe je dat dan voor?”

Ten slot beoordelen 4 middenmanagers de toegankelijkheid van topmanagement als te laag. Hierbij wordt aangegeven dat deze barrière te maken heeft met een gevoel van veiligheid, open deuren beleid, fysieke werkplek binnen de onderneming.

“We pretenderen een opendeurenbeleid te hebben maar dat is niet zo. Vaak zijn managers weinig beschikbaar of bemerk een politieke houding in plaats van een open houding”

4.5 De invloed van de wijze van communicatie in acceptatie topmanagement

In voorgaande paragrafen zijn factoren benoemd die van invloed zijn op *issue selling* richting acceptatie van topmanagement, alswel het proces en inhoudelijke elementen daarvan. Alle respondenten percipieerde de de wijze waarop minstens zo belangrijk als de inhoud van aangedragen strategische topics richting topmanagement, 7 respondenten beoordeelde de importantie van de wijze waarop groter dan de inhoud. Ook hier komt de **informele wijze** prominent naar voren om hiërarchie te doorbreken en issues die de organisatie breed raken aan de orde te stellen.

“Ik denk dat we stiekem heel hiërarchisch zijn. We zeggen wel dat we overal voor open staan maar ervaar dat niet zo. Als iets nieuw is voor het topmanagement, moet het wel via informele kanalen. Mijn manager werkt hier al lange tijd en hecht waarde aan regels en procedures. Om te voldoen aan dingen die corporate voorschrijft. Dan komt er geen challenge en ben je meer met de nitty gritty dingen bezig en voel je geen ruimte om grote topics eens met de voeten op tafel door te spreken. Kort gezegd is het 80% informeel en 20% formeel”.

De keuze van deze predominante informele kanalen –en tactieken zorgt in de ogen van de middenmanager ervoor dat ervoor zowel de middenmanager zelf een lage kans op afbraakrisico ervaart, maar ook dat topmanagement tijdens informele momenten eerder geneigd is om te luisteren naar de inhoudelijke argumenten en pas daarna naar de eventuele consequenties.

“Grote plannen lenen zich niet voor een formeel proces, dan komt er te veel politiek bij kijken. Een op een zorgt ervoor dat er over de inhoud gepraat wordt en hardop wordt nagedacht over mogelijke kansen of bedreigingen.”

Daarnaast helpen informele momenten de middenmanager om zijn/haar boodschap verder aan te scherpen opdat deze op zo’n wijze kunnen worden gepresenteerd richting topmanagement wat de kans op acceptatie zo optimaal mogelijk maakt. Het feit dat middenmanagers onduidelijkheid ervaren wie beslissingsbevoegdheid heeft om een aangedragen issue wel of niet te kunnen accorderen, of dat de beslissingsbevoegdheid bij meerdere topmanagers ligt, leidt tevens naar de voorkeur om informele kanalen te gebruiken opdat dit niet via formele momenten te organiseren is.

“Het nadeel is dat we niet integraal maar per discipline georganiseerd zijn. Ik moet hierdoor intern harder werken en meer mensen aanhaken als mijn idee meerdere disciplines raakt.”

Naast de wijze van communiceren wordt ook de wijze van het verpakken van de boodschap frequent genoemd door middenmanagers als zijnde minstens zo belangrijk. De inhoud heeft grote relevantie, zo blijkt uit de beschreven factoren, echter benoemen middenmanagers de verpakking tevens als onontbeerlijk in succesvol *issue selling*. Met betrekking tot de verpakking van de boodschap noemen 6 middenmanagers het van groot belang om tijdens het in verkoopproces de **korte termijn voordelen** of gevolgen te benadrukken vanuit de perceptie dat topmanagement geneigd is de acceptatie mede af te laten hangen van korte termijn gevolgen en minder open staat voor *issues* waarbij de lange termijneffecten prominent naar voren worden gebracht.

“Het is de size of the price, dat speelt hier wel erg mee. Ik vind dat het redelijk korte termijn gericht is, dus dat moet je idee opleveren. We staan niet echt open voor ideeën die langere termijn tot wasdom komen.”

“We kijken in onze budgetplannen maximaal 1 jaar vooruit. Als ik iets benoem dat over 5 jaar pas groot gaat zijn krijg ik daar nu toch geen commitment op.”

Op de vraag in hoeverre de wijze waarop *issues* worden aangedragen, benoemden driekwart van de middenmanagers **politiek** gerelateerde elementen, Hierbij wordt stakeholdermanagement, het juist verpakken van de boodschap, de reputatie, het netwerk en hetgeen topmanagement gevoelig voor is, het meest genoemd. Middenmanagers praten hierbij meer over een gevoel, dan over concrete en zichtbare aspecten.

“Je moet weten met wie je moet praten, en hoe je die moet bespelen. Dat is moeilijk onder woorden te brengen. Als ik weet dat we een discussie gaan krijgen moet je tijd steken in het voortraject. De manier waarop bepaald zeker wel of het geaccepteerd wordt. Met de juiste tone of voice, de argumentatie. De klik, het informele voortraject. Kijk je moet zelfverzekerd overkomen en er goed opstaan. Dat is van vele factoren afhankelijk.”

“Dan moet je een klik hebben met iemand, met je topmanager maar ook met je peers. Je kiest eerder voor stakeholders waarmee je een klik hebt. Daarom is het politiek bedrijven. Van van ik loop even naar binnen, zitten we op dezelfde golflengte.”

“Alleen operationele zaken worden teruggekoppeld door topmanagement. Er zit een soort inverkopen in. Hierin is veel informeel, veel politiek, moeilijk om een bepaler of voorgeschreven wijze te omschrijven.”

Bij de besproken factoren binnen *Issue selling* kwam het aansluiten bij bestaande strategieën prominent naar voren. Middenmanagers geven aan dat in hun perceptie het aansluiten bij het in verkopen van het issue bij een visie de acceptatiekans verhoogt. De verwachting hierbij is dat topmanagement eerder geneigd is om resources vrij te maken voor aangedragen issues die aansluiten bij hetgeen topmanagement reeds heeft uitgestippeld.

“Wat heel belangrijk is dat er een visie aan ten grondslag is. De manier waarop is zeker belangrijk, maar wellicht nog belangrijker is dat je een manier vindt om aan te haken op bestaande strategieën of nog beter op de visie, of het in ieder geval zo in verkoopt. Daarmee vergroot je de kans op acceptatie bij hoger management.”

Hoofdstuk 5: Discussie en Conclusies

Dit laatste hoofdstuk begint met een discussie waarbij de inzichten uit de literatuur gecombineerd worden met de inzichten uit de interviews. Op basis hiervan worden bevindingen besproken en bediscussieert. Vervolgens worden limitaties van dit onderzoek besproken waarna conclusies aan de hand van de onderzoeksvragen worden besproken. Tot slot worden adviezen aangedragen naar vervolgonderzoek op het gebied van *Issue selling* door middenmanagers naar acceptatie van topmanagement.

5.1 Discussie

Het doel van dit onderzoek is om een beter begrip te creëren in hoe middenmanagers vanuit onderop de organisatie aandacht vragen van topmanagement. Voorgaande literatuur omtrent *issue selling* toont aan dat werknemers zich vaak niet comfortabel voelen bij het aandragen van een issue in de angst om als negatief gepercipieerd te worden, en daardoor hun carrière of relaties beschadigen (Milliken & Morrison, 2003). Dit terwijl het aandragen van issues vanuit werknemers vaak wordt gezien als waardevol, opdat organisaties snel kunnen reageren op hetgeen er binnen -en buiten de organisatie speelt (Balogun & Johnson, 2004; Woolridge et al., 2008). De voorkeur van informele communicatie middelen kan als verklaring worden beschouwd als antwoord op het mogelijke afbraakrisico. Op verschillende manieren kunnen strategische issues worden aangedragen, waarbij onder andere timing, betrokkenheid en pro activiteit belangrijke factoren zijn (Dutton & Ashford, 2001). Middenmanagers proberen hierbij de context te begrijpen en zoeken naar de ideale route naar het kenbaar maken van hun stem (Dutton & Ashford, 1997). De factoren die uit de literatuurstudie naar voren komen worden grotendeels bevestigd in de uitkomsten van de interviews. Nog weinig onderzoek is er verricht naar de wijze waarop middenmanagers hiernaar zoeken, specifiek op het gebied van formele en informele tactieken en communicatiekanalen. Dit onderzoek beoogde om de aspecten van interne opwaartse communicatie te analyseren waarbij verondersteld wordt dat informele communicatie een significante factor speelt in het *issue selling* proces. Cobb (1986) liet al zien dat informele macht zelfs eenzelfde zwaarte kan hebben als de formele hiërarchische verhouding tussen topmanager en de middenmanager.

Dat het *issue selling* proces een complex en doelbewust proces is voor middenmanagers blijkt onder andere uit de tijd en aandacht die zij hieraan besteden. Het intern netwerken of stakeholder management wordt genoemd als belangrijkste inhoudelijke element. Kwaliteit en kwantiteit van informatie komen naar voren als communicerende vaten; hoe vaker een middenmanager *issues*

aandraagt, hoe lager de gepercipieerde kwaliteit vanuit topmanagement. Dat betekent dat middenmanagers een constante afweging maken tussen frequentie en importantie van mogelijk relevante issues.

Opvallend is dat middenmanagers binnen Frieslandcampina, die deel uit maakten van de *case study*, allemaal en ongeholpen benadrukten dat het aandragen van strategische topics predominant een informeel proces is. Hierbij komt naar voren dat de oorzaak hiervan zowel bij de middenmanager als bij de topmanager ligt. De middenmanager voelt ofwel geen veilige omgeving om dit op formele wijze te doen, ofwel beoordeelt de informele weg als de enig mogelijke om topmanagement te overtuigen om aangedragen issues van invloed te laten zijn op de strategie of een mogelijke wijziging daarvan. Oorzaken die worden aangedragen door middenmanagers zijn een gesloten houding van topmanagement, een sterk hiërarchische bedrijfscultuur en structuur, een onduidelijke verdeling van beslissingsbevoegdheid en een functionele organisatie indeling waarbij grote *issues* aan te veel stakeholders in verkocht dienen te worden. Opvallend is dat middenmanagers aangeven dat het aanhaken op bestaande strategieën bij het inverkopen van strategische issues de acceptatiekans vergroot. Hier zit mijn inziens een tegenstrijdigheid; middenmanagers beogen bij *issue selling* juist een wijziging van koers voor, terwijl zij tijdens het in verkopen juist het inhaken op bestaande strategieën. Middenmanagers geven aan liever issues aan te dragen die passen binnen de visie van de organisatie, maar geven tegelijkertijd aan deze visie te missen, zowel op de inhoud als het uitdragen van topmanagement daarvan.

Vele factoren die van invloed zijn op de acceptatiekans van topmanagement op het aangedragen issue zijn genoemd door middenmanagers. Niet geheel onverwacht wordt de impact van het issue op de business met een cijfermatige onderbouwing in de ogen van middenmanagers als belangrijkste factor beschouwd. Opvallend is echter de wijze waarop het issue wordt in verkocht, alswel de afzender van het issue, minstens zo belangrijk worden gepercipieerd door middenmanagers in acceptatie door topmanagement. Dit suggereert dat de afweging tot acceptatie van een aangedragen issue mede gemaakt wordt op basis van subjectieve factoren zoals de persoonlijke klik, de gunfactor, de grootte en kwaliteit van het netwerk, pro activiteit en de reputatie. Dit kan vervolgens weer ontstaan vanuit het feit dat het proces van *issue selling* predominant een informeel proces is zonder duidelijke maatstaven en beoordelingscriteria. Indien de urgentie hoog is, door bijvoorbeeld tegenvallende resultaten, komt dit de acceptatiekans ten goede. Naast de juiste timing is het hebben van een breed netwerk binnen en buiten de organisatie een factor voor het in verkoopproces.

In beantwoording van de centrale onderzoeksvraag met betrekking tot de tactieken die de acceptatiekansen van topmanagement verhogen is de voorgaande paragrafen veelvuldig stilgestaan bij de informele tactieken die de kans verhogend zijn in de ogen van middenmanagers. De argumentaties hiervoor, zoals het verminderen van afbraakrisico, stakeholdermanagement, het juist kunnen verpakken van de boodschap en het profileren van de middenmanagers als betrouwbare en kundige afzender zijn tevens benoemd. Toch blijken deze informele tactieken ook een noodzaak voor middenmanagers gezien organisatiestructuren als te hiërarchisch worden ervaren, dat er teveel stakeholders mee gemoeid zijn waardoor formele middelen te tijdrovend zijn of dat topmanagement niet openstaat voor issues die niet passen binnen huidige strategieën.

5.2 Limitaties

Elke onderzoeksmethodiek heeft zijn eigen voor- en nadelen. De gehanteerde *case study* methodiek is als kwalitatieve onderzoeksvorm, in tegenstelling tot kwantitatief onderzoek, een proces dat over het algemeen als intuïtief en zelfs primitief beschouwd wordt (Miles, 1979). *Case studies* zijn tijdrovend en het conclusies trekken uit de gegenereerde data vraagt om een ervaren en bedreven onderzoeker (Voss et al., 2002). Deze onderzoeker heeft bij het afnemen van interviews onoverkomelijk een bepaalde invloed op de resultaten door de wijze waarop de vragen worden gesteld (Stake, 2005). Doordat de onderzoeker altijd een bepaalde mate van vooringenomenheid, dient er altijd kritisch gekeken te worden naar betrouwbaarheid, validiteit en generaliseerbaarheid (Hamel, 1993). Yin (2009) benoemt het ontbreken van methodologische richtlijnen als grootste nadeel van *case studies*.

Met betrekking tot factoren bij *Issue selling* en de inhoudelijke wijze waarop dit gebeurt kunnen niet per direct generaliseerbare uitspraken worden gedaan. Interviews zijn afgenomen bij middenmanagers werkzaam in een grote organisatie welke van invloed is op de rollen van middenmanagement; hoe groter de organisatie hoe groter de rollen en de daarbij horende conflicten (Raes et al., 2011). Ook is de markt (Foodservice) waarin de geïnterviewde middenmanagers werkzaam zijn, niet als turbulent te classificeren terwijl de rol van middenmanagers beïnvloed wordt door de mate van complexiteit en onvoorspelbaarheid (Floyd & Lane, 2000). Doordat de interviews zijn afgenomen bij enkel middenmanagers, en dus niet bij topmanagers, ontstaat er een eenzijdig beeld. Daarnaast is de organisatie hard groeiende en daardoor volop in beweging. Ten tijde van het onderzoek waren er signalen over een mogelijke organisatie herindeling welke mogelijk effect hebben gehad op de respons.

5.3 Conclusies

De kernvraag van dit onderzoek luidde: Welke door middenmanagers gehanteerde communicatietactieken bij *issue selling* bevorderen de kans op acceptatie van voorgestelde strategische issues door topmanagement? Ondanks de genoemde beperkingen van dit onderzoek meen ik het volgende te kunnen concluderen dat informele tactieken en middelen voor middenmanagers het meest effectief zijn. Zowel voor de middenmanager zelf, waarbij afbraakrisico wordt verminderd, als wel om het issue geaccepteerd te krijgen bij topmanagement. De middenmanager opereert in vele krachtenvelden dat ervoor zorgt dat informele kanalen worden gebruikt. Middenmanagers gebruiken informele middelen om een zo optimaal mogelijke stakeholdermanagement toe te passen binnen zowel horizontale als hiërarchie netwerken. Door gebruik te maken van informele tactieken stelt de middenmanager zichzelf in staat om zijn of haar boodschap zo te verpakken dat dit gehoor vindt bij topmanagement. Bij strategische *issue* die voor topmanagement (nog) nieuw zijn, gebruikt de middenmanager informele tactieken om hen geleidelijk te laten wennen vanuit de aanname dat topmanagement bij voorkeur bestaande strategieën uitvoert en niet ontvankelijk is voor tussentijdse aanpassing daarvan op basis van opwaarts aangedragen issues. Informele tactieken lijken op het eerste gezicht wellicht een toevallig karakter te hebben, echter blijkt dat dit voor middenmanagers een bewust proces is waarin veel tijd wordt gestoken. Middenmanagers zien zichzelf, daarmee de afzender, als wel de wijze waarop als een evenzo belangrijkste factor in vergelijking met de inhoud van het aangedragen issue. Timing, netwerk, urgentie en cultuur komen verder naar voren als bepalende factoren. Andere redenen voor het gebruik van informele tactieken is het gepercipieerde gebrek aan duidelijkheid over beslissingsbevoegdheid van topmanagement; de aanwezige functionele en hiërarchische bedrijfsstructuur maakt het in de ogen van middenmanagers niet altijd duidelijk wie een aangedragen *issues* kan accepteren dan wel afwijzen. Wat volgt is een informele zoektocht naar de ideale vorm en route om topmanagement te beïnvloeden. Een contradictie komt naar voren in het enerzijds aandragen van issues die nog niet strategisch zijn, echter verpakt de middenmanager bij voorkeur zijn of haar issue wel op een wijze waardoor het voor topmanagement lijkt alsof die al wel aansluit bij bestaande strategieën. Middenmanagers binnen deze *case study* geven aan bij voorkeur vanuit een bepaalde visie strategische topics aan te dragen, echter geven tegelijkertijd aan duidelijkheid te missen wat deze visie exact inhoudt. Middenmanagers dragen strategische issues aan vanuit betrokkenheid, pro activiteit of met het uitzicht op een beloning. Topmanagers kunnen *issue selling* door middenmanagers bevorderen door formele momenten in te plannen met een informeel karakter, door beslissingsbevoegdheid zo laag als mogelijk in de organisatie te leggen, door een cultuur te creëren waarbij vertrouwen heerst en een open houding wordt getoond ten opzichte van afwijkende ideeën. In de ogen van middenmanagers dient topmanagement helder en snel(ler) terug te koppelen waarom een voorgesteld issue wel of niet geaccepteerd wordt, en basis van welke beoordelingscriteria een keuze is gemaakt.

5.4 Advies voor verder onderzoek

Deze *case study* geeft aanknopingspunten voor vervolgonderzoek vanuit de predominante informele gehanteerde technieken en het gepercipieerde belang van de afzender van het issue. Hierbij zijn persoonlijke eigenschappen en vaardigheden belangrijk gebleken en rijst de vraag of organisaties andere middenmanagers dit zich ook eigen kunnen laten maken door bijvoorbeeld opleiding en coaching. Vanuit het inzicht dat naast de inhoud van het issue eveneens de verpakking een grote factor is kan verdieping in het gedrag in het verkrijgen van aandacht en afwegingen op basis van meer subjectieve gronden van toegevoegde waarde zijn (Occasio, 1997). Ondanks dat de theoretische implicaties van *issue selling* om nieuwe strategische initiatieven veelvuldig worden beschreven, zijn de implicaties zoals prestaties en verander –en innovatievermogen binnen een brede organisatorische context nog onduidelijk. Men kan argumenteren dat gezien de steeds complexer wordende omgevingen het proces van *issue selling* voor organisaties van toenemende toegevoegde waarde kan zijn in de vormgeving van strategie. Ook kan de rol van topmanagement in de afweging van medewerkers om wel of niet een issue aan te dragen nog verder onderzocht worden op het gebied van het creëren van condities die medewerkers motiveren en afbraakrisico verminderen. De bestaande literatuur omtrent *issue selling* richt zich voornamelijk op de beperkende factoren zoals angst binnen de organisationele context. Een verbreding op dit gebied kan zijn om niet alleen te kijken naar beperkende factoren maar ook naar bevorderende factoren zoals beloning.

5.5 Management implicaties

Ondanks het feit dat de gekozen vorm van onderzoek van een *case study* niet direct generaliseerbaar is, kunnen er wel inzichten aan ontleend worden door zowel middenmanagers als topmanagers. Eén van deze inzichten is de wijze waarop signalen uit bijvoorbeeld de omgeving zich opwaarts geleiden binnen een organisatie. Dit kan onder andere implicaties hebben op de wijze waarop de organisatiestructuur is vormgegeven, op de mate waarop organisaties in staat zijn op aangedragen signalen te acteren en op de snelheid waarop dit gebeurt. Voor topmanagers biedt het inzicht in het krachtveld waarin de middenmanagers opereert opdat zij deze managementlaag passend kunnen faciliteren, uitdagen, belonen of te beoordelen. Het geeft hen een inzicht in de perceptie van middenmanagement over de mate van openheid van topmanagement en hoe en via welke weg signalen uit de omgeving tot hen worden gebracht. Middenmanagers kunnen met gegenereerde inzichten hun strategische rollen versterken. Een aantal implicaties worden hieronder toegelicht:

Afhankelijkheid van middenmanagement in wendbaarheid: zij hebben een cruciale rol in het herkennen, genereren, beoordelen van mogelijke *issues*. Deze worden echter pas strategisch als een organisatie deze als geheel zo beoordeeld. De middenmanager is hier een drijvend kracht in, gezien in hun ogen vanuit topmanagement onvoldoende proactief wordt uitgedaagd om strategische issues aan te dragen, dan wel hiervoor open te staan als deze worden aangedragen. De actieve betrokkenheid van middenmanagers kan vergroot worden door verantwoordelijkheden laag in de organisatie te borgen, en deze verantwoordelijkheden duidelijk te benoemen en vorm en invulling te geven vanuit topmanagement.

Organisatiestructuren voor snelheid en duidelijkheid: het aandragen van issues door middenmanagers kan ervaren worden als een traag en of onduidelijk proces. De rationale achter het gebruik van informele kanalen en tactieken is het brede krachtveld waarin de middenmanager opereert. Het minimaliseren van hiërarchische lagen kan voor snelheid zorgen. Dat er predominant informele communicatietactieken worden gehanteerd kan voor vertraging zorgen. Organisaties kunnen formele momenten met een informele invulling creëren om hier snelheid in aan te brengen. Een functionele kolommen organisatiestructuur kan zorgen voor onduidelijkheid wie een aangedragen issue beoordeeld of accepteert en op welke gronden en het is dan ook aan te bevelen om duidelijke afspraken te maken en te communiceren bij wie een middenmanager zich kan wenden voor een eindoordeel.

Een proactief topmanagement: aan is aan te bevelen dat topmanagement snel en duidelijk terugkoppeling geeft op een issue, en daarbij aangeeft op basis van welke criteria dit is beoordeeld. Vanuit dit onderzoek dat de afzender en de wijze waarop medebepalend zijn voor topmanagement, en verdient dat ook een aanbeveling om de inhoud als factor niet uit het oog te verliezen. Topmanagement kan proactief uitvraag doen naar mogelijke strategische issues, opdat er afhankelijkheid van de middenmanager verminderd. Hierbij kan topmanagement een klimaat creëren waarbij er niet alleen een laag afbraakrisico wordt ervaren, maar ook duidelijk is welke mogelijke beloning er voor het aandragen van issues voor de middenmanager in het verschiet ligt.

Een heldere visie geeft richting maar is niet beknottend: er bestaat een contradictie in de voorkeur van middenmanagement om *issues* aan te dragen op een wijze waarom het in de ogen van topmanagement aansluit bij bestaande strategieën om de acceptatiekans te verhogen. Terwijl dit ten koste kan gaan van de eigenlijk bedoelde boodschap of mate van urgentie. Topmanagement kan door het helder en frequent uitdragen van een visie naar alle hiërarchische lagen, richting geven in de aard van issue naar acceptatie, zonder daarbij te specifiek te zijn met de kans om bepaalde toekomstige strategische *issues* te missen.

Referenties

- Aberbach, J. D., & Rockman, B. A. (2002). Conducting and coding elite interviews. *Political Science & Politics*, 35(04), 673-676.
- Ansari, M. A., & Kapoor, A. 1987. Organizational context and upward influence tactic. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40: 39-49.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*, 22(6-7), 493-520.
- Amit, R. & Zott, C. 2012. Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*. 53(3). 40-49.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1984). A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. *Journal of Marketing*, 48(4), 62-74.
- Ansoff, H. I. (1980). Strategic issue management. *Strategic management journal*, 1(2), 131-148.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169.
- Baarda, D.B., M.P.M. de Goede & J. Teunissen (2005), Basisboek Kwalitatief Onderzoek,
- Wolters-Noordhoff: Houten. (met name hoofdstuk 8 en 11)
- Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management journal*, 29(3), 465-487.
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 23-57.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British journal of management*, 14(1), 69-83.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of management journal*, 47(4), 523-549.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Beck, T. E., & Plowman, D. A. (2009). Experiencing rare and unusual events richly: The role of middle managers in animating and guiding organizational interpretation. *Organization science*, 20(5), 909-924.
- Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan management review*, 41(4), 29.
- Benner M.J. and Tuschman M.L. (2003), "Exploration, exploitation and process management: The productivity dilemma revisited", *Academy of Management Review*, 28, 238-256
- Benitez-Amado, J., Llorens-Montes, F. J., & Nieves Perez-Arostegui, M. (2010). Information technology-enabled intrapreneurship culture and firm performance. *Industrial Management & Data Systems*, 110(4), 550-566.
- Berson, Y., Nemanich, L. A., Waldman, D. A., Galvin, B. M., & Keller, R. T. (2006). Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 577-594.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan management review*, 45(4), 47.
- Bleijenbergh, I. L. (2013). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Den Haag: Boom Lemma.

- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom
- Bouquet, C., & Birkinshaw, J. (2008). Managing power in the multinational corporation: How low-power actors gain influence. *Journal of Management*, 34(3), 477-508.
- Brass, D. J. 1984. Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization. *Administrative Science Quarterly*, 29: 518-539.
- Brockhaus, R. H. (1982). The psychology of the entrepreneur.
- Burgelman, R. A., & Sayles, L. R. 1986. Inside corporate innovations: Strategy and managerial skills. New York: Free Press.
- Burgelman, R. A. (1994). Fading memories: A strategic process theory of strategic business exit in dynamic environments. *Administrative Science Quarterly*, 39: 24-56.
- Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, 55(4), 851-875.
- Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. *Research in organizational behavior*, 22, 345-423.
- Capgemini Consulting (2012). Managing innovation: an insider perspective. *Innovation leadership study*.
- Caldwell, R. (2003). Models of change agency: a fourfold classification. *British Journal of Management*, 14(2), 131-142.
- Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making sense of change management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Pa.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., Sanders, W. G. 2004. Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6): 749-778.
- Case, T., Dosier, L., Murkison, G., & Keys, B. (1988). How managers influence superiors: A study of upward influence tactics. *Leadership & Organization Development Journal*, 9(4), 25-31.
- Chan, L. L., Shaffer, M. A., & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17-35.
- Center for Creative Leadership. (2014). CCL Innovation Leadership Survey
- Chesbrough, H. (2011). The case for open services innovation: the commodity trap. *California Management Review*, 53(3), 5-20.
- Clegg, S. R., & Kamoche, K. (2006). Surprises in management and organization: Concept, sources and a typology. *British Journal of Management*, 17(4), 317-329.
- Cohen, W., & Levinthal, D. 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate reputation review*, 10(3), 163-176.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462.
- Creed, W. D., & Scully, M. A. (2000). Songs of ourselves: Employees' deployment of social identity in workplace encounters. *Journal of Management Inquiry*, 9(4), 391-412.
- Cunha, M. P., S. R. Clegg, Kamoche. 2006. Surprises in management and organization: Concept, sources and a typology. *British J. Management* 17 317-329.

- De Jong, J., & Wennekers, S. (2008). Conceptualizing entrepreneurial employee behaviour. *EIM-SCALES (Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs)*.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. 2011. Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54: 461-488.
- Drever, E. (1995). *Using Semi-Structured Interviews in Small-Scale Research. A Teacher's Guide*.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1, 167-188.
- Dutton, J. E., & Jackson, S. E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of management review*, 12(1), 76-90.
- Dutton, J. E., Stumpf, S., & Wagner D. 1990. Diagnosing strategic issues and managerial investment of revenues. In P. Shrivastava & R. Lamb (Eds.), *Advances in strategic management*, vol. 6: 143-167. Greenwich, CT: JAI Press.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of management review*, 18(3), 397-428.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., & Lawrence, K. A. (2001). Moves that matter: Issue selling and organizational change. *Academy of Management Journal*, 44(4), 716-736.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2012). *Management research*. Sage.
- Eisenhardt, K. 1989. Making fast decisions in high velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32: 543-576.
- Feldman, M. S., & Dutton, J. E. (1991). Order Without Design: Information Production and Policy Making. *Academy of Management Review*, 16(4), 825-827.
- Fenton-O'Creevy, M. (1998). Employee involvement and the middle manager: evidence from a survey of organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 67-84.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management studies*, 34(3), 465-485.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of management review*, 25(1), 154-177.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. 1997. The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70: 139-161.
- Gammelgaard, J. (2009). Issue selling and bargaining power in intrafirm competition: the differentiating impact of the subsidiary management composition. *Competition & Change*, 13(3), 214-228.
- Ghemawat, P., & Ricart Costa, J. E. (1993). The organizational tension between static and dynamic efficiency. *Strategic management journal*, 14(S2), 59-73.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gilsdorf, J. W. (1998). Organizational rules on communicating; how employees are and are not learning the ropes. *Journal of Business Communication*, 35(2), 173-201.

- Goertz, G., Hak, T., & Dul, J. (2008, August). Ceilings and floors: theoretical and statistical considerations when the goal is to draw boundaries of data, not lines through the middle. In *Proceedings of the 2008 American Political Science Association Annual Meeting, Boston, Massachusetts, USA*.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2005). Organizational DNA for strategic innovation. *California Management Review*, 47(3), 47-76.
- Gray, J., & Laidlaw, H. (2002). Part-time employment and communication satisfaction in an Australian retail organization. *Employee Relations*, 24(2), 211-228.
- Greenberg, J. 1990. Looking fair vs. being fair: Managing impressions of organizational justice. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Advances in organizational behavior*, vol. 12: 11-157. Greenwich, CT: JAI Press.
- Guffy, M. E., Rhoddes, K., & Rogin, P. (2005). *Business Communication*. Toronto: South- Western.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic management journal*, 473-496.
- Hamel, J. (1993). Case Study methods. *Qualitative Research Methods*. Vol. 32. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hamel G. and Valikangas L. (2003), "The quest for resilience", *Harvard Business Review*, 117, 16-28
- Hart, H. 't, J. van Dijk, M. de Goede, W. Jansen & J. Teunissen. 1996. *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom. Hoofdstuk 9: Veldonderzoek.
- Hartley, J. (2004). Case study research. *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, 323-333.
- Hilgartner, S., & Bosk, C. L. 1988. The rise and fall of social problems: A public arenas model. *American Journal of Sociology*, 94: 53-78.
- Holloway, M. (2009). How tangible is your strategy? How design thinking can turn your strategy into reality. *Journal of Business Strategy*, 30(2/3), 50-56.
- Howard-Grenville, J. A. (2007). Developing issue-selling effectiveness over time: Issue selling as resourcing. *Organization Science*, 18(4), 560-577.
- Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard business review*, 79(8), 72-9.
- Jackson, S. E. 1992. Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. In P. Shrivastava, A. Huff, & J. Dutton (Eds.), *Advances in strategic management*, vol. 8: 345-382. Greenwich, CT: JAI Press.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?. *Academy of management journal*, 48(6), 999-1015.
- Jansen, J. J., Tempelaar, M. P., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797-811.
- Jansen, J. J., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5-18.
- Jong, J. d., Parker, S., Wennekers, S. & Wu, C., 2011. *Corporate Entrepreneurship at the Individual Level: Measurement and Determinants*, Zoetermeer : SCALES .
- Kanter, R. M. (1981). The middle manager as innovator. *Harvard business review*, 60(4), 95-105.
- Kelley, D. J., Peters, L., & O'Connor, G. C. (2009). Intra-organizational networking for innovation-based corporate entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 221-235.

- Keys, B., & Bell, R. (1982). Four faces of the fully functioning middle manager. *California Management Review*, 24(4), 59-67.
- Kingdon, J. W. 1990. How do issues get on public policy agendas? Paper presented at the annual meeting of the American Sociological Association, Washington, DC.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic management journal*, 49-58.
- Labianca, G., Gray, B., & Brass, D. J. (2000). A grounded model of organizational schema change during empowerment. *Organization Science*, 11(2), 235-257.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2004). Management information systems: Managing the digital firm. New Jersey, 8.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management review*, 25(4), 760-776.
- Likert, R. (1961). New patterns of management.
- Ling, Y., Floyd, S. W., & Baldrige, D. C. (2005). Toward a model of issue-selling by subsidiary managers in multinational organizations. *Journal of International Business Studies*, 36(6), 637-654.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21-49.
- Miles M.B. (1979), "Qualitative data as an attractive nuisance: The problem of analysis", *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 590-601
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2010). *Corporate entrepreneurship & innovation*. Cengage Learning.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of management Journal*, 42(4), 403-419.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- Moss Kanter, R. (2004). The middle manager as innovator. *Harvard business review*, 82(7-8), 150-161.
- Nutt, P. C. 1998. Leverage, resistance and the success of implementation approaches. *Journal of Management Studies*, 35(2): 213-240.
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic management journal*, 187-206.
- Ocasio, W. (2011). Attention to attention. *Organization Science*, 22(5), 1286-1296.
- Ogaard, T., Marnburg, E., & Larsen, S. (2008). Perception of organizational structure in the hospitality industry: Consequences for commitment, job satisfaction and perceived performance. *Tourism management*, 29(4), 661-671.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. 2006. Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?. *Academy of Management journal*, 40(5), 1089-1121.
- Petty, R., & Cacioppo, J. 1986. Communication and persuasion: Central and peripheral routes to attitude change. New York: Springer-Verlag.

- Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18(4/5/6), 303-558.
- Raes, A. M., Heijltjes, 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(1), 102-126.
- Rank, O. N. (2008) Formal structures and informal networks: Structural analysis in organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 24(2), 145-161.
- Remenyi, D., A. Money & E. Swartz (1998), *Doing research in business and management: An introduction to process and method*, Sage: London. (hoofdstuk 10)
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management studies*, 42(7), 1413-1441.
- Schilling, M. A., & Steensma, H. K. (2001). The use of modular organizational forms: An industry-level analysis. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1149-1168.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel psychology*, 54(4), 845-874.
- Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of management review*, 28(1), 89-106.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Simon, M., Elango, B., Houghton, S. M., & Savelli, S. (2002). The successful product pioneer: maintaining commitment while adapting to change. *Journal of Small Business Management*, 40(3), 187-203.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization science*, 16(5), 522-536.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of management journal*, 39(2), 483-504.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28-51.
- Verschuren, P. J. M., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Lemma.
- Schmidt, T. (2010). Absorptive capacity—one size fits all? A firm-level analysis of absorptive capacity for different kinds of knowledge. *Managerial and Decision Economics*, 31(1), 1-18.
- Simsarian Webber, S., Bishop, K., & O'Neill, R. (2012). Trust repair: the impact of perceived organisational support and issue-selling. *Journal of Management Development*, 31(7), 724-737.
- Smith, J. A. (Ed.). (2015). *Qualitative psychology: A practical guide to research methods*. Sage.
- Sonenshein, S. (2012). Being a positive social change agent through Issue selling. *Using a positive lens to explore social change and organizations: Building a theoretical and research foundation*, 49-69.
- Stake, R.E. (2005). Qualitative case studies. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.) *The Sage handbook of qualitative research* (3rd ed.) (pp. 443-466). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stieglitz, S., Riemer, K., & Meske, C. (2014). Hierarchy or activity? The role of formal and informal influence in eliciting responses from enterprise social networks.

- Thomas, G. (2011). A typology for the case study in social science following a review of definition, discourse, and structure. *Qualitative inquiry*, 17(6), Volberda, H. W. (2004). De flexibele onderneming: strategieën voor succesvol concurreren. Kluwer
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18: 509–533.
- Todnem By, Rune. "Organisational change management: A critical review." *Journal of change management* 5.4 (2005): 369-380.
- Tourish D, Robson P. 2006. Sensemaking and the distortion of critical upward communication in organizations. *J. Manag. Stud.* 43:711–30
- Tourish, D. (2005). Critical Upward Communication:: Ten Commandments for Improving Strategy and Decision Making. *Long Range Planning*, 38(5), 485-503.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*, 41(4), 464-476.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The leadership quarterly*, 18(4), 298-318.
- Voss, C., Tsikriktsis, N, and Frohlich, M. (2002), "Case research in operation management", *International Journal of Operations&Production Management*, 22, 2, 195-219
- Weiss, J. A. (1989). The powers of problem definition: The case of government paperwork. *Policy sciences*, 22(2), 97-121.
- Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Pierce, J. R. 2008. Effects of task performance, helping, voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings. *Journal of Applied Psychology*, 93: 125–139.
- Yin, R.K., 2009. Case Study Research. In *Design and Methods*. 4th ed. California: Sage.
- Yu, J., Engleman, R. M., & Van de Ven, A. H. (2005). The integration journey: An attention-based view of the merger and acquisition integration process. *Organization studies*, 26(10), 1501-1528.
- Zahra, S. A., & George, G 2002. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27: 185-203.

