



STRATEGIEËN VOOR STRATEGIE

EEN ONDERZOEK NAAR DE
WERKZAAMHEID VAN
STRATEGIEPERSPECTIEVEN OP HET
VERKRIJGEN VAN BETROKKENHEID AAN
DE STRATEGIE

MANON MAATKAMP
10 • AUGUSTUS • 2020



STRATEGIEËN VOOR STRATEGIE

EEN ONDERZOEK NAAR DE WERKZAAMHEID VAN STRATEGIEPERSPECTIEVEN OP
HET VERKRIJGEN VAN BETROKKENHEID AAN DE STRATEGIE



SCHOLENGROEP



RIJK VAN NIJMEGEN



Canisius
College

Student: Manon Maatkamp MEd

Opleiding: Master Bestuurskunde – Publiek Management

Studentnummer: 508704

Begeleider: Prof. Dr. Martijn Van der Steen

Tweede lezer: Rianne Warsen

Organisatie: De Scholengroep Rijk van Nijmegen

School: Het Canisius College

Begeleider: Willeke Rijkers

Datum: 10 augustus 2020

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn masteronderzoek ter afronding van de master Bestuurskunde, met als afstudeerrichting Publiek Management. Ik schrijf dit met gepaste trots, omdat ik de afgelopen maanden niet één maar twee masteronderzoeken te volbrengen had. Inmiddels is het eerste onderzoek met een positief resultaat afgerond en ik mag dan ook over enkele weken mijn eerstegraads bevoegdheid voor docent Nederlands in ontvangst nemen. Maar voordat u verder leest, wil ik u zeggen dat het schrijven van dit masteronderzoek een geweldige, uitdagende ervaring was. Ik heb de eerste maanden van het schrijven genoten, maar de laatste weken vooral gestrest. Daarnaast heb ik vooral heel veel geleerd, ook over mijzelf. Ik kan dan ook wel stellen dat de beproeving zwaar was, maar het gevoel van triomf nu des te groter is.

En dat is mij overigens al vaker overkomen, want precies twee jaar geleden stond ik voor een heel andere, grote uitdaging. Ik neem u graag even kort mee naar die bewuste dag, of eigenlijk bewuste dagen. Inmiddels ben ik dan namelijk zo'n drie maanden met mijn vriend op zeilreis met onze zeilboot 'Bonne Brise'. Een houten kolibrie 900 (ofwel; 9 meter). Wij liggen op dat moment in Swansea, en voor degenen die topografisch misschien wat minder onderlegd zijn, dat ligt aan de Westkust van Engeland. Wij bereiden ons voor op een zeiltocht van drie volle dagen, die moet eindigen in Camaret-sur-Mer. De naam verklapt het wellicht al, maar ik bedoel dus naar (Zuidwest)-Frankrijk. Het beloven pittige zeildagen te worden, want de voorspellingen geven aan dat het hard gaat waaien en dat de golven daardoor kort, maar steil zijn. Dat geeft mij stress, aangezien ik uit ervaring weet dat het niet heel prettig zeilt en daarbovenop komt nog dat ik een groot deel van die drie dagen alleen moet zeilen. Gijs, mijn vriend, en ik moeten om en om moeten gaan slapen om allebei voldoende slaap te krijgen en de boot niet onbemand te laten zeilen. Eén dag later vertrekken we daadwerkelijk. En wat denk je? De drie dagen waren inderdaad pittig, maar weer voet aan land zetten, voelde als de grootste overwinning ooit. En precies dat gevoel heb ik nu weer. Het lijkt dus samen te vallen met alle uitdagingen die je in je leven aangaat. Nu zijn de laatste letters van dit masteronderzoek getypt. Ik neem daarmee (voorlopig) afscheid van mijn leven als student. Dat betekent dat ik iedereen mag bedanken die op welke manier dan ook zijn of haar bijdrage heeft geleverd aan dit onderzoeksproces of mij in deze twee jaren heeft gesteund.

Allereerst wil ik dan ook mijn onderzoeksbegeleider Martijn van der Steen bedanken. Martijn, jouw frisse blik op mijn onderzoek gedurende het onderzoeksproces heeft eraan bijdragen dat ik goede revisies heb kunnen doen. Ten tweede wil ik mijn tweede lezer, Rianne Warsen bedanken. Rianne, bedankt voor de uitgebreide feedback op de conceptversie van dit onderzoek. Ik kon hierdoor vol energie verder met het afronden van dit onderzoek. Door jullie begeleiding ligt er nu een onderzoek, waarop ik trots ben. Natuurlijk wil ik naast mijn onderzoeksbegeleiders ook Hans Schapenk, bestuurder van de Scholengroep Rijk van Nijmegen (SGRvN), bedanken. Hans, ik heb jouw enthousiasme vanaf de start van mijn onderzoek gewaardeerd. Door jou heb ik mijn onderzoek op drie prachtige middelbare scholen die vallen onder de SGRvN mogen uitvoeren. Bedankt dat ik een kijkje in 'jouw' keuken mocht nemen.

Daarbij wil ik natuurlijk alle rectoren, lijnmanagers en docenten van deze drie scholen bedanken, want zij hebben ervoor gezorgd dat er überhaupt iets te onderzoeken viel. Daarnaast heb ik met veel van hen over meer dan alleen het onderzoek gepraat, wat eraan heeft bijgedragen dat ik weer nieuwe ideeën heb opgedaan om mijn eigen onderwijs te verbeteren. Bedankt daarvoor! Ook wil ik mijn stageorganisatie, het Canisius College, en in het

bijzonder mijn onderzoeksbegeleider, Willeke Rijkers, bedanken. Willeke, jij hebt het hele onderzoeksproces altijd voor mij klaar gestaan. Bedankt voor jouw hulp, maar bovenal bedankt voor jouw bemoedigende woorden.

Verder wil ik mijn familie, dierbare vrienden en studiegenoten, waaronder Sophia, Hedi en Bruno vallen, bedanken. De afgelopen maanden hebben zij ervoor gezorgd dat ik nog wat momenten van ontspanning heb gehad, waarin ik even mijn onderzoek kon vergeten. Tot slot mijn vriend, Gijs. Mijn dank aan jou is groot. Jij kent mij als geen ander en deelde met mij de voor- en tegenspoed die ik had tijdens beide onderzoekstrajecten. Ik weet dat ik het jou niet altijd even makkelijk heb gemaakt, maar ik bewonder het dat je mij altijd hebt geprobeerd te helpen.

Voor nu wens ik u vooral veel leesplezier!

Manon Maatkamp

Warnsveld, 10 augustus 2020

Samenvatting

In dit onderzoek zijn vijf strategieperspectieven op het verkrijgen van betrokkenheid van lijnmanagers aan de strategie onderzocht. Het onderzoek vond plaats in de context van het Voortgezet Onderwijs (VO). Meer specifiek vormden drie middelbare scholen binnen de Scholengroep Rijk van Nijmegen (SGRvN) het onderzoeksveld. De hoofdvraag luidde als volgt: “Welke strategieperspectieven zijn werkzaam om betrokkenheid van lijnmanagers aan de strategie te verkrijgen?” De strategieperspectieven die hiervoor gekozen zijn, komen uit het onderzoek van Twist en Van der Steen (2018). Daarbij verwijst een strategieperspectief naar de wijze waarop een strategie-beoefenaar strategie benadert, vanuit de betekenis die hij eraan toekent en vanuit een bepaalde overtuiging hoe hij strategie het beste kan doen.

De vijf strategieperspectieven zijn: (i) het rationeel-expert perspectief: strategie is een weloverwogen, nauwkeurig en geïntegreerd lange termijnplan of stappenplan, (ii) het visionair leiderschapsperspectief: strategie is een inspirerende visie die de strateeg uitdraagt, (iii) het *sensemaking*-perspectief: strategie is het ontwikkelen van gedeelde betekenis door interactie tussen betrokkenen, (iv) het *political-game* perspectief: strategie is een onderhandeling met belanghebbenden om een (winnende) coalitie te smeden die nodig is om een doel te bereiken, en (v) capaciteitsopbouwende perspectief: strategie is het opbouwen van de capaciteit om te kunnen reageren op nog onbekende opkomende veranderingen in de omgeving (Van Twist & Van der Steen, 2018: 9). Elk van de vijf strategieperspectieven kan de strategie-beoefenaar inzetten om andere organisatieleden in beweging te brengen, maar elk perspectief beschouwt de relatie tussen strategie-beoefenaar en de organisatieleden wel op een andere manier (Van Twist & Van der Steen, 2018). Echter, organisatieleden bewegen alleen als zij zich betrokken voelen bij de strategie (George, et al., 2018). Daarbij kan de cognitieve stijl van een individuele lijnmanager voorspellen in welke mate hij betrokken is bij de strategie en de strategie overbrengt naar de publieke professionals. Daarom beschouwt dit onderzoek de cognitieve stijl als modererende variabele in de relatie tussen het inzetten van het strategieperspectief en het verkrijgen van betrokkenheid aan de strategie,

In dit onderzoek worden de drie verschillende cognitieve stijlen: de *knowing style*, de *planning style* en de *creating style*, geïntroduceerd door Cools en Van den Broeck (2007), onderscheiden. De individuele cognitieve stijl bepaalt op welke manier een individu stimuli waarneemt en hoe hij deze informatie gebruikt om zijn gedrag te sturen. Het concept verwijst dus naar een gewoonlijk patroon of voorkeurswijze. Specifiek voor dit onderzoek is de relatie bestudeerd wat de invloed is van het strategieperspectief dat de strategisch manager inzet en de cognitieve stijlen van de lijnmanagers, op de betrokkenheid van lijnmanagers aan de strategie.

Er zijn voor dit onderzoek 28 interviews afgenomen op drie verschillende middelbare scholen, met: drie strategisch managers, negen lijnmanagers en zestien docenten. Op die manier is meer inzicht ontstaan in de vraag hoe strategie-beoefenaars door het strategieperspectief dat zij inzetten eraan kunnen bijdragen dat lijnmanagers betrokkenheid verkrijgen aan de strategie.

In tabel 1 zijn de belangrijkste bevindingen uit dit onderzoek weergegeven. Te zien is dat het *sensemaking*-perspectief, al dan niet in samenhang met het visionair leiderschapsperspectief is ingezet door twee strategisch managers (case X en Z). De andere strategisch manager (case Y) zet het visionair leiderschapsperspectief in, maar het lukt hem niet om zijn ideeën over een goede strategie over te dragen op de lijnmanagers (Van Twist & Van der Steen, 2018). Dit is wel belangrijk binnen het visionair leiderschapsperspectief, waardoor ik stel in mijn onderzoek dat hij dit strategieperspectief niet goed inzet.

De lijnmanagers uit case Y geven aan dat de wijze waarop het strategieproces nu vorm krijgt, niet past bij hen. Dit lijkt te maken te hebben met het niet goed inzetten van het visionair leiderschapspectief door de strategisch manager, maar ook door de cognitieve stijlen van de individuele lijnmanagers. De twee lijnmanagers (R12; R14) geven namelijk aan geen ruimte te krijgen om eigen ideeën te introduceren, terwijl zij dat wel graag willen. Dit past bij individuen met een *creating style*. Daarbij blijkt ook uit de bevindingen dat de lijnmanagers met een *creating style* zelfs enige weerstand bieden tegen de strategie door de strategie bewust niet over te brengen. Lijnmanager (R13) geeft aan gebaat te zijn bij meer structuur in het strategieproces, omdat hij nu niet precies weet wanneer er wat moet gebeuren. Bij deze lijnmanager zijn meer eigenschappen van een *planning style* te herkennen. Daarbij stellen alle publieke professionals in deze case stellen dat de strategie niet bij hen aankomt. Op basis van al deze bevindingen blijkt dat door het niet goed inzetten van het visionair leiderschapspectief en de cognitieve stijlen van de lijnmanagers, geen geslaagde combinatie ontstaat voor het verkrijgen van betrokkenheid aan de strategie.

De lijnmanagers in case X, die vallen onder de strategisch manager die het *sensemaking*-perspectief combineert met het visionair leiderschapspectief (R1), blijken niet allemaal betrokkenheid te vertonen aan de strategie. Dit is opvallend, aangezien alle lijnmanagers wel aangeven dat het strategieproces zoals dat vorm krijgt door het strategieperspectief dat de strategisch manager inzet, past bij de wijze waarop zij graag werken. De lijnmanagers met een *planning style* (R3; R4) vertonen wel betrokkenheid aan de strategie, aangezien zij de strategie ook overbrengen naar de publieke professionals. De lijnmanager (R2) met eigenschappen van zowel een *planning style* als *knowing style* (R2) vertoont geen betrokkenheid aan de strategie. Door bevraging van de publieke professionals (R5-R7) blijkt dat deze lijnmanager de strategie niet overbrengt naar de publieke professionals. Dit kan te maken hebben met de combinatie van zijn cognitieve stijlen, aangezien George et al. (2018) stellen dat de cognitieve stijl van een individuele lijnmanager kan voorspellen in welke mate hij betrokken is bij de strategie en de strategie overbrengt naar de publieke professionals. Toch neemt het onderzoek van George et al. (2018) geen combinaties van cognitieve stijlen in acht, waardoor dit ook niet direct te verklaren is vanuit hun theorie.

Uit case Z blijkt dat lijnmanagers (R34; R24) eigenschappen hebben van een *planning style*, terwijl lijnmanager (R22) meer eigenschappen benoemt die vallen onder een *knowing style*. Dit levert wel een geslaagde combinatie op, aangezien alle lijnmanagers aangeven dat het strategieproces past bij hen en alle publieke professionals aangeven dat de lijnmanagers de strategie overbrengen. Daarmee geven de bevindingen een voorzichtige indicatie dat het *sensemaking*-perspectief en de *planning style* en *knowing style* een geslaagde combinatie zijn.

Tabel 1

Overzicht van alle bevindingen op basis van analytisch kader

| | Perspectief strategisch manager (deelvraag 3) | Cognitieve stijl lijnmanagers (deelvraag 4) | Mate waarin lijnmanagers de strategie overbrengen (deelvraag 5) |
|---------------|--|---|--|
| Case X | R1: <i>Sensemaking</i> -perspectief, in combinatie met het visionair leiderschapsperspectief | R2: <i>Planning style</i> en <i>knowing style</i> R3: <i>Planning style</i> R4: <i>Planning style</i> | R2: Neutraal R3: Positief R4: Positief |
| Case Y | R11: Visionair leiderschapsperspectief (<i>maar niet goed ingezet</i>) | R12: <i>Creating style</i> R13: <i>Planning style</i> R14: <i>Creating style</i> | R12: Negatief R13: Neutraal R14: Negatief |
| Case Z | R21: <i>Sensemaking</i> -perspectief | R22: <i>Knowing style</i> R23: <i>Planning style</i> R24: <i>Planning style</i> | R22: Positief R23: Positief R24: Positief |

Opmerking: Positief: gewenste richting volgen, neutraal: niet bewegen, negatief: weerstand bieden

Verder laten de bevindingen zien dat de *planning style* van de individuele lijnmanager invloed heeft op de manier waarop hij de strategie overbrengt naar de docenten. Uit de beschrijvingen van de docenten blijkt dat lijnmanagers met een *planning style* structuur bieden en een duidelijk tijdsplan aanreiken bij het overbrengen van de strategie.

Uitgaande van de bevindingen in dit onderzoek, kan ik nog enkele praktische aanbevelingen en enkele suggesties voor vervolgonderzoek doen:

1. *Kies een strategieperspectief dat past en handel daar vervolgens ook naar.* Uit de bevindingen van elke case, maar meer specifiek uit case Y, kan opgemaakt worden dat het is belangrijk dat de strateeg een perspectief kiest dat past bij zijn zienswijze op strategie, maar ook bij zijn vaardigheden. De strateeg handelt namelijk op basis van dit strategieperspectief in het strategieproces en hij moet ervoor zorgen dat in het strategieproces lijnmanagers zich betrokken gaan voelen bij de strategie. Afhankelijk van het gekozen strategieperspectief van de strategisch manager, zijn er strategieën om met betrokkenen in het strategieproces om te gaan en om eventuele weerstand tegen te gaan. Stel dat een strateeg het rationeel-expert perspectief wil inzetten dan moet hij wel zorgen dat er ergens in het strategieproces ook interactie plaatsvindt en dat lijnmanagers zich gezien en gehoord voelen.

2. *Zet de diverse tools, die onder het strategieperspectief vallen, adequaat in.* Door het inzetten van deze *tools* kan de strategisch manager tegemoetkomen aan de individuele voorkeurswerkwijze van de lijnmanagers. Binnen het *sensemaking*-perspectief kunnen diverse hulpmiddelen, zoals ‘*maps*’ of ‘*sharing stories*’ helpen bij het bieden van structuur (passend bij een *planning style*). Van Twist en Van der Steen (2018) stellen namelijk dat een gezamenlijk oorzakelijk verhaal helpt bij het omgaan met complexiteit. Daarnaast kan het inzetten van de SWOT helpen om nieuwe manieren te ontdekken om dingen te doen door ideeën te formuleren over de sterke en zwakke punten (passend bij een *creating style*). Tegelijkertijd past de *tool* ook bij de analytische werkwijze van individuen met een *knowing style*.

Een suggestie voor vervolgonderzoek is om meer kwalitatief onderzoek, met nog meer verschillende cases, te doen, omdat dit de mogelijkheid biedt om meer verschillende strategieperspectieven te ontdekken en empirisch te achterhalen wat nog meer, meer en minder geslaagde combinaties zijn.

Inhoudsopgave

| | |
|--|------------|
| VOORWOORD | I |
| SAMENVATTING | III |
| 1. INLEIDING | 1 |
| 1.1 AANLEIDING..... | 1 |
| 1.2 PROBLEEMSTELLING | 2 |
| 1.3 DOELSTELLING..... | 2 |
| 1.4 VRAAGSTELLING | 2 |
| 1.5 CASUSBESCHRIJVING..... | 3 |
| 1.5.1 De SGRvN..... | 3 |
| 1.5.2 Strategie binnen de scholen van de SGRvN..... | 3 |
| 1.6 RELEVANTIE..... | 4 |
| 1.6.1 Wetenschappelijke relevantie | 4 |
| 1.6.2 Maatschappelijke relevantie..... | 5 |
| 1.7 LEESWIJZER..... | 5 |
| 2. THEORETISCH KADER | 7 |
| 2.1 STRATEGIE IN DE PUBLIEKE SECTOR | 7 |
| 2.2 STRATEGIEPERSPECTIEVEN | 8 |
| 2.3 HET BETREKKEN VAN HET MIDDENMANAGEMENT BIJ HET STRATEGIEPROCES | 11 |
| 2.4 COGNITIEVE STIJLEN | 12 |
| 3. METHODE | 15 |
| 3.1 ONDERZOEKSBENADERING, -METHODE EN TECHNIEKEN | 15 |
| 3.2 STEEKPROEFTREKKING EN RESPONS | 16 |
| 3.3 OPERATIONALISERING..... | 16 |
| 3.4 VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID..... | 20 |
| 3.4.1 Validiteit | 20 |
| 3.4.2 Betrouwbaarheid | 20 |
| 3.4.3 Rol van onderzoeker | 21 |
| 4. RESULTATEN | 22 |
| 4.1 CASE X..... | 22 |
| 4.2 CASE Y..... | 23 |
| 4.3 CASE Z..... | 25 |
| 5. ANALYSE | 30 |
| 5.1 CASE X..... | 30 |
| 5.2 CASE Y..... | 32 |
| 5.3 CASE Z..... | 33 |
| 5.4 VERGELIJKING VAN DE CASES | 35 |
| 6. CONCLUSIE EN DISCUSSIE | 37 |
| 6.1 BEANTWOORDING DEELVRAGEN EN VRAAGSTELLING | 37 |
| 6.2.1 Wetenschappelijke reflectie | 40 |
| 6.3 AANBEVELINGEN | 42 |
| 6.3.1 Praktische aanbevelingen..... | 42 |
| BRONNENLIJST | 44 |
| BIJLAGEN | 49 |
| BIJLAGE I: HALFGESTRUCTUREERDE INTERVIEWS | 49 |
| BIJLAGE II: CODEERSHEMA'S | 53 |
| BIJLAGE III: RESPONDENTEN | 57 |

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Jaarlijks verschijnen in het nieuws een tal van voorbeelden van bestuurders die publieke organisaties naar de afgrond helpen. In 2012 verschijnt in de Volkskrant het artikel: *Wie kritiek had, werd uit zijn functie gehaald*. Uit dit artikel blijkt dat een bestuurder van een onderwijsinstelling niet alleen een financiële puinhoop achter heeft gelaten, maar ook een enorme kloof heeft gecreëerd tussen bestuurders en de mensen op de werkvloer. Interim-directeur Wintels stelt dat de bestuurders van deze school jarenlang de dienst uitmaakten en het personeel alles moest accepteren, want het uiten van kritiek had ontslag tot gevolg (De Pous, 2012). Op basis van deze uitspraak, is een link te leggen met de strategieliteratuur, waarin lange tijd de opvatting heeft gedomineerd dat strategie een product is van autonoom gedrag geïnitieerd door het topmanagement (Burgelman, 1983; Schendel & Hofer, 1979). Met andere woorden, de strategisch manager initieert de vernieuwingen in de organisatie en voert deze top-down door. De laatste jaren is op deze opvatting in de strategieliteratuur veel kritiek ontstaan.

Veel onderzoekers stellen dat het topmanagement de verbinding moet leggen met de andere lagen in de organisatie, omdat strategie gaat om het komen tot gedeeld en doordacht handelen van de organisatie (Mintzberg, 1994). Dit betekent dat organisatieleden, die zich onder andere in het middenmanagement begeven, in beweging moeten komen (George et al. 2018; Wooldridge, Schmid, & Floyd, 2008; Huy, 2001).

Om het middenmanagement in beweging te laten komen, kan een strateeg een grote verscheidenheid aan strategieperspectieven inzetten, waarbij elk strategieperspectief andere zienswijzen en andere handelingsmogelijkheden heeft op het doen van strategie (Van Twist & Van der Steen, 2018; De Caluwe & Vermaak, 2003; Mintzberg, 1994). Toch stelt Mintzberg (1994) dat de verscheidenheid aan perspectieven vooral vanuit hun belangrijke, gemene deler gezien worden: het ontkomen aan het dominante rationele-planning perspectief op strategie dat in de strategieliteratuur nog vaak wordt gebruikt om het strategieproces te omschrijven (Van Twist & Van der Steen, 2018; Mintzberg, 1994).

Momenteel is nog onbekend welke strategieperspectieven eraan bijdragen dat individuele organisatieleden zich betrokken voelen bij het strategieproces. Respondenten uit het onderzoek Van Twist en Van der Steen (2018) suggereren enkel dat het *sensemaking*-perspectief, waarbij het strategieproces in de eerste plaats het ontwikkelen van gedeelde betekenis is, kan helpen om organisatieleden zich betrokken te laten voelen bij het strategieproces. Meer onderzoek is gewenst om inzicht te krijgen in welke strategieperspectieven de strategie-beoefenaars inzetten om betrokkenheid aan de strategie te genereren, met in achtneming van de cognitieve stijl van de betrokkenen, omdat volgens George et al. (2018) de cognitieve stijl van een individuele lijnmanager kan voorspellen in welke mate hij betrokken is bij de strategie en de strategie overbrengt naar de publieke professionals.

Concreet voor dit onderzoek betekent dit dat drie achtereenvolgende stappen gezet worden: (i) ‘Wat stopt de strateeg (d.w.z. de rector) in het strategieproces om de strategie over te dragen op de betrokkenen (d.w.z. de lijnmanagers)?’ Dit bestudeer ik op basis van de vijf strategieperspectieven van Van Twist en Van der Steen (2018). Daarna volgt stap (ii) ‘Past het strategieproces bij de betrokkenen?’ Hiervoor identificeer ik de individuele cognitieve stijlen van de lijnmanagers (George, et al., 2018). De laatste stap (iii) gaat in op wat de lijnmanagers met de strategie doen als zij deze ‘ontvangen’ (d.w.z. brengen zij de strategie over naar de publieke professionals)?

Dit wetenschappelijke vraagstuk vindt in de context van het Voortgezet Onderwijs (VO) plaats. Meer specifiek vormen drie middelbare scholen binnen de Scholengroep Rijk van Nijmegen (SGRvN), het onderzoeksveld. De probleemstelling, doelstelling en vraagstelling van dit onderzoek volgen in de paragrafen 1.2, 1.3 en 1.4. In paragraaf 1.5 komt de casusbeschrijving aan bod. Vervolgens gaat paragraaf 1.6 in op de relevantie van dit onderzoek. In paragraaf 1.7 volgt de leeswijzer.

1.2 Probleemstelling

In de aanleiding van dit onderzoek is de thematiek van dit onderzoek belicht. Van Twist en Van der Steen (2018) beschrijven vijf strategieperspectieven om strategie te doen in de context van de publieke sector. Echter, onbekend is welke strategieperspectieven helpen om organisatieleden zich betrokken te laten voelen bij de strategie. Uit verscheidene onderzoeken blijkt dat het nuttig is om dit te onderzoeken, omdat betrokkenheid aan de strategie, coördinatie en integratie teweegbrengt. Beide zijn weer belangrijke ingrediënten voor een succesvolle uitvoering van de strategie (George, et al. 2018; Olson et al., 2007; Vila & Canales, 2008). Daarbij kan volgens George et al. (2018) de cognitieve stijl van een individuele lijnmanager voorspellen in welke mate hij betrokken is bij de strategie en de strategie overbrengt naar de publieke professionals.

Dit onderzoek is erop gericht om wetenschappelijk inzicht te verschaffen in het generen van betrokkenheid bij het strategieproces met in achtneming van de strategieperspectieven, ontwikkeld door Van Twist en Van der Steen (2018) en de cognitieve stijlen van de betrokkenen in het strategieproces (George, et al., 2018).

1.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is wetenschappelijk van aard. Dit onderzoek probeert een bijdrage te leveren aan de strategieliteratuur door twee gescheiden onderzoeksvelden samen te brengen (George et al., 2018; Van Twist & Van der Steen, 2018). Specifiek luidt het doel als volgt: Het verfijnen van de relatie tussen het inzetten van een strategieperspectief, of combinatie van strategieperspectieven, op het verkrijgen van betrokkenheid aan het strategieproces, met in achtneming van de cognitieve stijlen van de betrokkenen, omdat volgens George et al. (2018) de cognitieve stijl van een individuele lijnmanager kan voorspellen in welke mate hij betrokken is bij de strategie en de strategie overbrengt naar de publieke professionals.

Om dit doel te bereiken, is een hoofdvraag met bijbehorende deelvragen opgesteld. Daarbij gaat elke deelvraag specifiek in op één van de drie stappen, zoals deze in de aanleiding al zijn toegelicht. De dataverzameling vindt plaats door semigestructureerde interviews af te nemen met drie strategische managers, negen lijnmanagers en zestien docenten op drie middelbare scholen binnen de context van de SGRvN.

1.4 Vraagstelling

De context van dit onderzoek is de SGRvN. Onder deze scholengroep vallen zeven middelbare scholen, waarvan er drie deelnemen aan dit onderzoek. De hoofdvraag luidt als volgt: “Welke strategieperspectieven zijn werkzaam om betrokkenheid van lijnmanagers aan de strategie te verkrijgen?”

Onder de hoofdvraag vallen vijf deelvragen die samen leiden tot een volledig antwoord op de hoofdvraag. Daarbij is een onderscheid gemaakt in theoretische en empirische deelvragen. De theoretische deelvragen leiden tot het

opstellen van een conceptueel model. De empirische deelvragen toetsen het veronderstelde verband in de praktijk. De deelvragen zijn als volgt:

Deelvraag 1: Welke strategieperspectieven kan een strategiebeoefenaar innemen bij het strategieproces?

Deelvraag 2: Wat is de invloed van het betrekken van het middenmanagement bij het strategieproces?

Deelvraag 3: Welk strategieperspectief, of combinatie van strategieperspectieven, kunnen we waarnemen bij de strategisch managers in casus X, Y en Z?

Deelvraag 4: Welke cognitieve stijlen kunnen we waarnemen bij de lijnmanagers in casus X, Y en Z?

Deelvraag 5: Zijn er geslaagde combinaties van strategieperspectieven en cognitieve stijlen te herkennen, en zo ja, welke?

1.5 Casusbeschrijving

1.5.1 De SGRvN

De SGRvN is een stichting waaronder zeven middelbare scholen vallen: Het Canisius College, Kandinsky College Nijmegen, NSG Groenewoud, Jorismavo, Het Rijks vmbo-campus, Kandinsky Molenhoek en het Pontem College. Deze middelbare scholen bundelen hun krachten in een scholengroep om goed onderwijs te verzorgen aan leerlingen uit Nijmegen en de regio. Toch blijft elke school uniek; in fase van ontwikkeling en in de context. Dit betekent dat de scholen verschillen in onderwijsvernieuwingen, zoals digitalisering, keuzewerktijd en formatief toetsen en in het aanbieden van onderwijsniveaus.

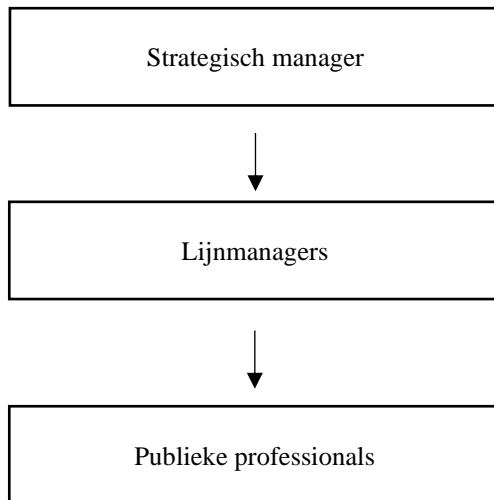
1.5.2 Strategie binnen de scholen van de SGRvN

De SGRvN ontwikkelde in 2017 een nieuw strategisch koersplan voor 2018-2022, in samenspraak met leerlingen, ouders, medewerkers, leidinggevenden, ondernemers en maatschappelijke partners. In het koersplan (2018-2022) zijn missie, visie en kernwaarden van het vorige koersplan (2014-2018) herijkt en opnieuw geformuleerd. De herijkte missie, visie en kernwaarden in het koersplan (2018-2022) zijn expliciet langs hoofdlijnen uiteengezet om ruimte te bieden aan de zeven middelbare scholen voor een eigen concrete invulling, die voldoet aan de uniekheid van iedere school. “De school is de plaats waar de échte verandering plaatsvindt en het verschil wordt gemaakt voor de leerling” (Ulenaers & Winter, 2017: 3).

Het Canisius College stelt in het strategisch schoolplan: “In ons strategisch schoolplan 2018-2022 leest u wat onze speerpunten en ambities zijn voor de komende vier jaar. Met als uitkomst een bruisende school, waar traditie en vernieuwing elkaar ontmoeten, de verbeelding prikkelen en aanzetten tot kritisch denken en onderzoeken” (Janssens, 2018: 2).

Het Canisius College expliciteert met deze uitspraak dat strategie belangrijk is, omdat dé school zo een bruisende school wordt, waar volop vernieuwingen plaatsvinden. Theoretisch gezien moet er betrokkenheid aan de strategie zijn om als organisatie de ‘strategische bestemming’ te bereiken (George et al., 2018). In figuur 1 is de organisatiestructuur van elke school geschetst. Te zien is dat verkrijgen van betrokkenheid aan de strategie bij

lijnmanagers belangrijk is, omdat zij de strategie moeten overbrengen naar de publieke professionals, die de strategie daadwerkelijk uitvoeren in de werkpraktijk.



Figuur 1. Organisatiestructuur

1.6 Relevantie

Dit onderzoek heeft zowel een maatschappelijke relevantie als een wetenschappelijke relevantie. Paragraaf 1.7.1 gaat in op de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek en paragraaf 1.7.2 beargumenteert de relevantie van dit onderzoek vanuit een maatschappelijk perspectief.

1.6.1 Wetenschappelijke relevantie

De strategieliteratuur bestudeert een strategieproces vaak vanuit het rationeel-planning perspectief (Van Twist & Van der Steen, 2018). Mintzberg (1987) stelt dat door het gebruik van alleen dit perspectief in veel strategieliteratuur een ‘smalle’ opvatting is ontstaan op strategie. Er bestaat namelijk een veel grotere verscheidenheid aan perspectieven om strategie te doen (Van Twist & Van der Steen, 2018; Noordegraaf, Van der Steen, & van Twist, 2014; Whittington, 1993).

Van Twist en Van der Steen (2018) onderscheiden vijf perspectieven om strategie te doen: (i) het rationeel-expert perspectief: strategie is een weloverwogen, nauwkeurig en geïntegreerd lange termijnplan of stappenplan, (ii) het visionair leiderschapsperspectief: strategie is een inspirerende visie die de strateeg uitdraagt, (iii) het *sensemaking*-perspectief: strategie is het ontwikkelen van gedeelde betekenis door interactie tussen betrokkenen, (iv) het *political-game* perspectief: strategie is een onderhandeling met belanghebbenden om een (winnende) coalitie te smeden die nodig is om een doel te bereiken, en (v) capaciteitsopbouwende perspectief: strategie is het opbouwen van de capaciteit om te kunnen reageren op nog onbekende opkomende veranderingen in de omgeving (Van Twist & Van der Steen, 2018: 9). De vijf strategieperspectieven bouwen voort op twee bestaande raamwerken van Mintzberg (1987) en De Caluwé en Vermaak (2003). Elk perspectief gaat in het strategieproces op een bepaalde wijze om met de uitdagingen waarvoor de publieke sector staat, namelijk grote onzekerheid, dubbelzinnigheid en de toenemende ‘boosaardigheid’ van vraagstukken (Teisman, Van Buuren, & Gerrits, 2009).

Volgens Van Twist en Van der Steen (2018) is het de moeite waard om te onderzoeken aan welke strategieperspectieven strategie-beoefenaars de voorkeur geven, omdat deze inzichten wellicht een tegenwicht bieden aan de ‘smalle’ opvatting op strategie, die nog altijd overheerst in de strategieliteratuur. Dit onderzoek bestudeert dan ook welke strategieperspectieven de strategie-beoefenaar in het strategieproces stopt. Daarnaast beschouwt dit onderzoek de cognitieve stijl als modererende variabele in de relatie tussen het inzetten van het strategieperspectief en het verkrijgen van betrokkenheid aan de strategie, omdat volgens George et al. (2018) de cognitieve stijl van een individuele lijnmanager kan voorspellen in welke mate hij betrokken is bij de strategie en de strategie overbrengt naar de publieke professionals. Het verkrijgen van betrokkenheid van de lijnmanagers essentieel, omdat door betrokkenheid coördinatie en integratie ontstaan, wat bijdraagt aan het bereiken van een succesvolle strategie (d.w.z. het doordacht en coherent handelen van de organisatie) (Mintzberg, 1994).

Dit onderzoek wil meer inzicht krijgen in hoe strategie-beoefenaars door het strategieperspectief dat zij inzetten eraan kunnen bijdragen dat lijnmanagers betrokkenheid verkrijgen aan de strategie. Daarbij kunnen de cognitieve stijlen helpen om te begrijpen of de strategie aankomt. Deze relatie is nog niet bestudeerd in de strategieliteratuur. Ook zit de wetenschappelijke bijdrage van dit onderzoek vooral in de praktijkgerichte, kwalitatieve aanpak. Ondanks de herhaaldelijke vraag naar praktijkgericht-kwalitatief onderzoek in de strategieliteratuur, is nog maar weinig kwalitatief onderzoek uitgevoerd (Gephart, 2004).

1.6.2 Maatschappelijke relevantie

Strategie gaat om het komen tot gedeeld en doordacht handelen van een organisatie, zodat de organisatie de ‘strategische bestemming’ bereikt en meebeweegt met veranderingen in de omgeving (Mintzberg, 1994; Teisman, Van Buuren, & Gerrits, 2009). Een organisatie die niet in staat is om mee te bewegen, is gedoemd om te vallen. Daarbij kan een strategie-beoefenaar een succesvolle strategie alleen realiseren als hij in staat is om andere organisatieleden in beweging te brengen. Dit onderzoek draagt eraan bij dat strategisch managers meer inzicht krijgen in op welke wijze, rekening houdend met de cognitieve stijlen van de lijnmanagers, zij het strategieproces moeten vormgeven, zodat lijnmanagers betrokkenheid aan de strategie verkrijgen en in ‘beweging komen’. Daarbij kan dit onderzoek maatschappelijk een waardevolle bijdrage leveren, omdat het onderzoek kwalitatief van aard is. Dit brengt ervaringen en opvattingen expliciet naar voren.

Ook is dit onderzoek specifiek relevant voor de drie middelbare scholen die vallen onder SGRvN, omdat het onderzoek inzicht biedt in het strategieproces van elke school: Wat stopt de strategisch manager erin en wat is daarvan nog terug te zien bij de lijnmanagers? Deze lijnmanagers moeten betrokkenheid aan de strategie hebben om tot een succesvolle uitvoering van de strategie te komen. Als het strategieproces namelijk aansluit bij de lijnmanagers, brengen zij de strategie over naar de publieke professional, die hun werk dan inrichten op basis van de strategie (George, et al. 2018; Vila & Canales, 2008).

1.7 Leeswijzer

In lijn met de probleem- doel-, en vraagstelling van dit onderzoek, komt in het eerste deel van hoofdstuk 2 de oorsprong van het begrip strategie, en hoe dit zich heeft vertaald naar de publieke sector, aan bod. Het tweede deel van hoofdstuk 2 gaat in op de theorie die in dit onderzoek centraal staat, namelijk de strategieperspectieven van Van Twist en Van der Steen (2018) in 2.2, het betrekken van het middenmanagement bij het strategieproces in 2.3

en de cognitieve stijlen, zoals Cools en Van den Broeck (2007) deze omschrijven, in 2.4. Daarna volgt in 2.5 het conceptuele model.

In hoofdstuk 3 staat in 3.1 het raamwerk van dit onderzoek. In 3.2 is een beschrijving te vinden van de steekproeftrekking en de respons. In 3.3 zijn de belangrijkste begrippen geoperationaliseerd. Daarna volgt in 3.4 de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek. In hoofdstuk 4 zijn de empirische bevindingen per case te vinden (X, Y, Z). Op basis hiervan zijn in hoofdstuk 5 de individuele cases geanalyseerd met een theoretisch perspectief. Daarnaast is een vergelijking tussen de cases gemaakt in 5.4.

In het laatste hoofdstuk zijn op basis van alle verzamelde theorieën en data, de deelvragen en de onderzoeksvraag beantwoord. Daarnaast zijn in 6.2 de implicaties van dit onderzoek uitgewerkt, omdat de gepresenteerde bevindingen enkele wetenschappelijke en methodologische beperkingen kennen. In 6.3 staan de aanbevelingen voor de praktijk en enkele verzoeken tot vervolgonderzoek.

2. Theoretisch kader

Allereerst gaat dit hoofdstuk in op de herkomst van het begrip strategie en hoe dit zich heeft vertaald naar de publieke sector (2.1). Daarna komen de theorieën, die binnen dit onderzoek centraal staan, aan bod. De theorieën zijn: de strategieperspectieven van Van Twist en Van der Steen (2018) in 2.2, het meenemen van organisatieleden die betrokken zijn bij het strategieproces in 2.3 en de cognitieve stijlen, zoals Cools en Van den Broeck (2007) deze uitwerken, in 2.4. Vervolgens volgt in 2.5 het conceptuele model, op basis van deze theorieën.

2.1 Strategie in de publieke sector

Over de herkomst van het begrip 'strategie' bestaat binnen de wetenschappelijke literatuur geen discussie. De klassieke Grieken gebruikten het binnen een militaire-politieke context in de vorm van het werkwoord 'strategein'. Hiermee werd 'het plannen en het vernietigen van vijanden door het effectief gebruik van eigen middelen' aangeduid (Bracker, 1980 in Desmidt & Heene, 2013: 117). Lange tijd beperkte het begrip zich tot deze context, maar na de Tweede Wereldoorlog werd het begrip geïntroduceerd in de context van de private en publieke sector. Dit had een ongekeerde proliferatie aan interpretaties en definities van strategie tot gevolg (Desmidt & Heéne, 2013). Mintzberg (1984) stelt dat het begrip 'strategie' bestaat uit vijf onderling verbonden p's. Dit betekent dat strategie (i) een plan, (ii) een positie, (iii) een patroon, (iv) een perspectief en (v) een ploy is.

- Strategie is een plan dat een concrete benadering schetst over de bewust gevolgde koers, zodat de organisatie de langetermijndoelstellingen realiseert.
- Strategie is een patroon dat al dan niet bewust bijdraagt aan consistentie in gedragingen en acties van de organisatie.
- Strategie is een positie, waarin de organisatie een duidelijke positie ten opzichte van de omgeving geschetst. Hierin schetst een organisatie ook hoe zij wil bijdragen aan het creëren van publieke waarden
- Strategie is een perspectief dat moet toewerken naar het bereiken van een geïntegreerde langetermijnvisie, waardoor duidelijk is voor de organisatie en de omgeving waar de organisatie naartoe wil werken en welke activiteiten de organisatie gaat uitvoeren om dit te bereiken.
- Strategie is een ploy, ofwel een list, om een tegenstander te slim af te zijn. Ook binnen de publieke sector is sprake van grote concurrentie (Mintzberg, 1984: 5).

Elke individuele 'p' voegt een belangrijk element toe aan het begrip 'strategie' (Mintzberg, 1984). Volgens Mintzberg (1984) moeten deze vijf p's te herkennen zijn in de strategie van een organisatie. Toch blijkt dat 'strategie is een plan' nog altijd het strategieveld domineert, waarbij strategie-beoefenaars vaak strategische planning (SP) inzetten om de strategie te formuleren (Bryson, 2010, 1995; George et al., 2018). SP is een weloverwogen, gedisciplineerde inspanning, op een zo rationeel mogelijke wijze, strategische kwesties te identificeren en strategieën vast te stellen om strategische kwesties aan te pakken (Bryson, 2010: 256). Echter, Mintzberg (1987) vindt dit een zeer 'enge' focus op strategie, omdat er allerlei perspectieven mogelijk zijn om strategie te doen.

2.2 Strategieperspectieven

Van Twist en Van der Steen (2018) onderscheiden vijf strategieperspectieven, die strategie-beoefenaars kunnen inzetten als zij zich bezighouden met strategie. Daarbij verwijst een strategieperspectief naar de wijze waarop een strategie-beoefenaar strategie benadert, vanuit de betekenis die hij eraan toekent en vanuit een bepaalde overtuiging hoe hij strategie het beste kan doen. Dit betekent dat het niet alleen verwijst naar het toekennen van een bepaalde betekenis (waarde) aan wat strategie is en de overtuiging over wat wel en niet werkt volgens de strategie-beoefenaar, maar ook naar wat de strategiebeoefenaar aanzet om te handelen. Immers, strategie gaat om het komen tot gedeeld en doordacht handelen van een organisatie, zodat de organisatie de ‘strategische bestemming’ bereikt (Mintzberg, 1994).

De vijf strategieperspectieven van Van Twist en Van der Steen (2018) zijn ontwikkeld op basis van de vijf p’s van Mintzberg (1987) en de vijf perspectieven van De Caluwé en Vermaak (2003). Hieronder vindt een toelichting per perspectief plaats. Daarna volgt tabel 1, waarin alle vijf perspectieven samengevoegd zijn.

Rationeel-expert perspectief

Het rationeel-expert perspectief kent een klassieke, blauwdruk aanpak bij het doen van strategie. In elke stap van het proces zet de strateeg bewijs, gegevens, kennis en expertise in. Dit is een natuurlijk proces voor de strateeg, omdat hij een planner en een analytisch expert is (Miles & Snow, 1987; Hendry, 2000). De stelregel in dit proces is: ‘Eerst denken en dan doen’ (De Caluwé & Vermaak, 2003). In het strategieproces bestudeert de strateeg processen en patronen om te bepalen wat de meest efficiënte en rationele manier is om het werk te doen. Analytische instrumenten, zoals SWOT, PESTEL of een waardeketenanalyse, gebruikt hij ter ondersteuning van het strategieproces (Van Twist & Van der Steen, 2018: 4). Mintzberg (1987) noemt dit perspectief ‘strategie als plan’, omdat de handelingen die nodig zijn om het resultaat te bereiken, weloverwogen zijn. Uiteindelijk ontstaat een langetermijnplan, dat doelbewust, zorgvuldig gearticuleerd en nauwkeurig is (Van Twist & Van der Steen, 2018: 4). Bij de uitvoering van de strategie dient het gedetailleerde plan als basis voor alle acties. Het resultaat is vooraf bepaald, waardoor het bereiken ervan gegarandeerd is (De Caluwé & Vermaak, 2003).

Visionair leiderschapspectief

In de wetenschappelijke literatuur is steeds vaker een combinatie van ‘strategie’ en ‘leiderschap’ te vinden, omdat het als sleutel geldt voor het managen van steeds complexere organisaties (Westley & Mintzberg, 1989). Ook Van Twist en Van der Steen (2018) benoemen het visionair leiderschapspectief als een mogelijk perspectief om in te zetten. Westley en Mintzberg (1989) beschrijven dat het visionair leiderschapspectief een proces met specifieke stappen aanduidt. In de grote lijnen draagt de visionaire leider eerst een strategische visie uit. Deze strategische visie is voorzien van een persoonlijk beeld dat de visionaire leider heeft over de gewenste toekomstige organisatorische staat (Bass, 1985; Van Twist & Van der Steen, 2018). Binnen dit perspectief is strategie dus bijna intuïtief, de leider ‘voelt’ hoe het zou moeten zijn (Bennis & Nanus, 1985 in Van Twist & Van der Steen, 2018: 5). Vervolgens communiceert de visionaire leider deze gewenste staat van de organisatie effectief naar de organisatie en naar buiten, zodat bekrachtiging van de visie plaatsvindt en de individuen in de organisatie tot actie overgaan (Westley & Mintzberg, 1989). De visionaire leider kan de ‘overtuiging’ in de strategie bij de volgelingen voeden door bijvoorbeeld een inspirerend verhaal te vertellen of een *Ted-Talk* te houden, zodat de volgelingen een gedeeld ‘visie’ ontwikkelen voor de lange termijn en samen willen werken om het doel te bereiken (Van Twist & Van der Steen, 2018). Hierbij staat herhaling centraal, omdat herhaling gemeenzaamheid kan ontwikkelen om met

de strategie om te gaan. Tegelijkertijd moet niet te veel herhaling plaatsvinden, want dit kan innovatie belemmeren (Westley & Mintzberg, 1989).

Het strategieproces is een dynamisch, interactief fenomeen, in tegenstelling tot het analytische proces bij het rationeel-expertperspectief. Ook betekent dit dat de visionaire leider geen analytische hulpmiddelen inzet (Westley & Mintzberg, 1989; Van Twist & Van der Steen, 2018). Bij de implementatie vormt de visie, die aan het begin van het strategieproces is bepaald door de strateeg, een sturend kader voor opvattingen van problemen en legt de lijnen vast voor de organisatieleden om de visie uit te voeren tot in detail (Van Twist & Van der Steen, 2018: 5). Een succesvolle strategie roept subtiele gedrevenheid bij de organisatieleden op om aan het doel te werken (Van Twist & Van der Steen, 2018; Rouleau & Balogun, 2011).

Sensemaking-strategieperspectief

Dit perspectief kenmerkt zich door de continu interactie tussen de organisatieleden en het leerproces dat plaatsvindt in het strategieproces (Rouleau & Balogun, 2011). Het strategieproces vindt plaats met alle relevante belanghebbenden bij een organisatie om zo een gedeelde betekenis te creëren in een gezamenlijk proces van *sensemaking* (Mintzberg, 1987). Ook betekent dit dat in het proces alle organisatieleden, ongeacht hun formele status in de organisatie, de mogelijkheid krijgen om met ideeën te komen. Dit duidt gelijk het verschil aan met het visionair leiderschap, waarbij de leider een dominante positie vervult. Het vinden van deze gedeelde betekenis kan soms wel even duren, waardoor het voor sommige organisatieleden als een omslachtig en langdurig proces kan voelen.

Taal zet de strategie-beoefenaar in het strategieproces in als hulptool om de interactie en het leerproces te vergemakkelijken. Zo kan de strateeg wel degelijk een SWOT-analyse inzetten, maar door taal als hulptool te gebruiken, dient de SWOT als een platform om het gesprek aan te gaan en zodoende een gedeelde betekenis vinden. Dit is een verschil met het rationeel expert-perspectief (Van Twist & Van der Steen, 2018: 6). Naast de SWOT kan de strateeg ook een andere discursieve activiteit inzetten, namelijk 'het plaatsen van de scène'. Het liefst ondersteunt door symbolische en verbale representaties, omdat het helpt om een gedeelde betekenis te creëren.

Binnen dit perspectief is de dialoog in het proces belangrijker dan het ontwikkelen van een formeel strategisch document, wat overigens niet betekent dat er geen formeel document kan bestaan. Het document moet alleen een symbool zijn voor de gedeelde betekenis die tijdens het proces is ontwikkeld (Weick, 1991). Een succesvolle strategie kan een gedeelde betekenis creëren binnen de eigen context (Van Twist & Van der Steen, 2018; Rouleau & Balogun, 2011).

Political-game perspectief

De politiek vervult bij dit strategieperspectief in het strategieproces een centrale positie. In de strategieliteratuur is de politieke dimensie lange tijd verwaarloosd, omdat politiek de benaming kent van 'kwaad, corruptie en godslastering' of 'de schaduwkant van het management' (Rouleau & Balogun, 2011; Keen 1981; Ferris & King, 1991). Echter, steeds meer aanwijzingen uit huidige onderzoeken duiden aan dat strategen 'politiek bekwaam' moeten zijn, omdat zij zo anderen en het verloop van het strategieproces kunnen beïnvloeden (Brennan & Buchanan, 1985; Rouleau & Balogun, 2011).

Mueller, Whittle, Gilchrist en Lenney (2013) stellen zelfs dat altijd politieke strijd plaatsvindt binnen een organisatie, omdat politiek een ‘sociaal feit’ is en geen stabiele externe entiteit. Het strategieproces vindt plaats door machtsspelletjes te spelen. Organisatieleden proberen een zo’n sterk mogelijke coalitie te vormen, zodat zij een grote macht verwerven en invloed kunnen uitoefenen bij het verdelen van de schaarse middelen (Van Twist & Van der Steen, 2018: 7).

Ook externe partijen kunnen binnen het strategieproces invloed uit proberen te oefenen door te lobbyen (Bolman & Deal, 1997 in Van Twist & Van der Steen, 2018). Jackall (1988) bekritiseert de politieke machtsspelletjes bij strategie, omdat het de ethiek in gevaar brengt en Mintzberg (1983) stelt dat machtsspelletjes leidt tot informeel gedrag en een typische verdeeldheid zaait binnen de organisatie. Daarentegen stellen andere onderzoekers dat bij alle routinematige sociale uitwisselingen wederzijdse beïnvloeding plaatsvindt, waardoor elke interactie eigenlijk een politiekspel is (Mangham, 1979; Astley & Sachdeva, 1984).

Volgens Van Twist en Van der Steen (2018) zijn onderhandelingen en coalitievormingen binnen dit perspectief een spel om het strategieproces te beïnvloeden. Daarbij stellen Astley en Sachdeva (1984) dat deze middelen een normaal deel van elk strategieproces zijn. “In elk proces zijn mensen het vaak oneens, zowel wat betreft het doel als de middelen en er kan worden verwacht dat de belanghebbenden dan -vechten voor-” (Mangham, 1979: 16). Uiteindelijk moeten de onderhandeling en coalitievorming wel tot een gedeeld belang leiden, wat in een besluit- of actieplan is uitgewerkt (Van Twist & Van der Steen, 2018; Astley & Sachdeva, 1984). Een succesvolle strategie genereert een meerderheid en neemt eventuele weerstand tegen of verdeeldheid over de strategie weg (Van Twist & Van der Steen, 2018: 8).

Capaciteitsopbouwende perspectief

Het capaciteitsopbouwende perspectief ziet strategie als een gedisciplineerde inspanning om op een nog onbekende manier zich aan te passen aan veranderende omstandigheden in een veranderende omgeving. Binnen dit perspectief zijn veranderingen in de omgeving die dubbelzinnig, onzeker en ingrijpend zijn, een inherent element van het strategieproces (Van Twist & Van der Steen, 2018). Door een strategie positioneert de organisatie zich zo dat deze onontkoombare veranderingen alleen maar voordelen opleveren. Dit betekent dat een organisatie volgens dit perspectief niet een vooraf opgesteld plan volgt, maar continu een inspanning levert om het pad onderweg te vinden. Dit draagt eraan bij dat de organisatie effectief kan reageren op veranderingen in de omgeving die zich in *real time* ontvouwen (Van Twist & Van der Steen, 2018: 8). De aanpak is erop gericht het reactievermogen van de organisatie zo te vergoten dat de organisatie onverwachte omstandigheden gemakkelijker kan managen. Dit vereist elke keer een nieuwe, bewuste planning en organisatie, waardoor het aanpassings-, leer- en ontwikkelvermogen van organisaties groot is (Weick & Sutcliffe, 2001; Välinkangas, 2010).

Tabel 2

Vijf strategieperspectieven van Van Twist en Van der Steen (2018)

| | Strategie is... | Succes wordt beoordeeld door... | Een strateeg is een... | Strategie-instrumenten worden gebruikt als... |
|---|--|---|---|---|
| Rationeel-expert-perspectief | Een weloverwogen, nauwkeurig en geïntegreerd langetermijnplan of stappenplan | De bijdrage die de strategie levert aan het behalen van de prestatie-indicatoren | Een planner met analytische vaardigheden en expertise | Analyses die de beste stappen identificeren om te nemen |
| Visionair leiderschaps-perspectief | Een inspirerende visie die de strateeg uitdraagt | De gedrevenheid en passie die de strategie met mensen opwekt | Een visionaire leider met het vermogen om ideeën over te brengen | Middelen om de visie goed te kunnen communiceren naar de andere organisatielagen. |
| Sensemaking-strategie-perspectief | Een proces van het zoeken naar een gedeelde betekenis in continu interactie met alle organisatieleden | Het vermogen van een strategie om een gedeelde betekenis te creëren | Een facilitator en connector met communicatieve vaardigheden | Het mogelijk maken om een gesprek aan te gaan |
| Political game-perspectief | Onderhandeling met belanghebbenden (intern en extern) om de winnende coalitie te smeden die nodig is om een doel te bereiken | Het vermogen van de strategie om een meerderheid te genereren, en/of de weerstand tegen de strategie te verminderen | Een onderhandelaar met gevoel voor politiek en belangen | 'Wapens' om de belanghebbenden te beïnvloeden |
| Capaciteits-opbouwende perspectief | Het opbouwen van de capaciteit om te reageren op nog onbekende opkomende veranderingen in de omgeving van de organisatie | Het vermogen om ontwikkelingen vroegtijdig op te merken, te beoordelen en daarop te reageren | Een verkenner die de open mentaliteit van de organisatie koestert en stimuleert | Om alert en reflectief te blijven |

Vrij vertaald van Van Twist en Van der Steen (2018)

Binnen alle strategieperspectieven gaat het om een weloverwogen en bewuste vormgeving van het strategieproces. Een strategie-beoefenaar kiest één van de perspectieven, of een combinatie van perspectieven, en bepaalt zo welke route hij in het strategieproces volgt (Van Twist & Van der Steen, 2018).

In de praktijk van de beleidsmakers zetten strategen vooral het *power-game* perspectief en het rationeel-expertperspectief in. Daarentegen ligt de normatieve voorkeur bij het *sensemaking*-perspectief, omdat beleidsmakers denken dat dit perspectief de betrokkenheid vergroot. Echter, de beleidsmakers staan niet negatief tegenover het rationeel-expertperspectief en het *powergame*-perspectief. Wel denken zij dat de routes die het visionair leiderschapsperspectief en het capaciteitsopbouwende perspectief volgen, niet bijdragen aan een goede beleidsvorming. Van Twist en Van der Steen (2018) geven aan dat meer wetenschappelijk onderzoek nog moet uitwijzen welke perspectief, of combinatie van perspectieven, de strateeg in de strategie-praktijk veelal inzet.

2.3 Het betrekken van het middenmanagement bij het strategieproces

Strategie gaat om het komen tot gedeeld en doordacht handelen van een organisatie, zodat de organisatie de 'strategische bestemming' bereikt (Mintzberg, 1994). Dit kan een strategie-beoefenaar realiseren als hij in staat is

om andere organisatieleden in beweging te brengen. Elk van de vijf strategieperspectieven kan deze beweging mogelijk maken, maar beschouwt de relatie tussen strategie-beoefenaar en de organisatieleden wel op een andere manier (Van Twist & Van der Steen, 2018).

De organisatieleden die in beweging moeten komen, bevinden zich onder andere in het middenmanagement. Toch heeft in de jaren 70 en 80 een discussie gewoed over de functie van het middenmanagement in een strategieproces. Daarin werd door voorstanders het middenmanagement als een laag in de organisatie gezien dat in het strategieproces informatie verstrekt en stuurt op de uitvoering, terwijl tegenstanders het een dure, extra managementlaag vonden. Zij stelden dat zij alleen het strategieproces vertragen en de doorloop van informatie tegenhouden tussen het topmanagement en de publieke professional (Balogun, 2003).

Hedendaagse theorieën van bijvoorbeeld Vila en Canales (2008) wijzen erop dat het verkrijgen van betrokkenheid van het middenmanagement aan de strategie essentieel is, omdat door betrokkenheid coördinatie en integratie ontstaan, die beide weer bijdragen aan het bereiken van een succesvolle strategie (d.w.z. het doordacht en coherent handelen van de organisatie) (Mintzberg, 1994). Middelmannagers moeten namelijk begrijpen hoe de strategie van de organisatie zich verhoudt tot de dagelijkse beslissingen die zij moeten nemen en de prioriteiten die zij moeten aanpakken. Dit betekent dat topmanagers erin moeten slagen om naar beneden toe een samenhangend verhaal te communiceren en de middenmanagers in staat moeten zijn om hun verwachtingen over de strategische kwesties te communiceren naar de topmanagers (Vila & Canales, 2008; Floyd en Wooldridge, 1994; Chen, Berman en Wang, 2007; Vallet, 2002).

Daarbij stellen George et al. (2018) dat de cognitieve stijl van een individuele lijnmanager kan voorspellen in welke mate hij betrokken is bij de strategie en de strategie overbrengt naar de publieke professionals. Ook andere onderzoekers stellen dat het duidelijk is dat de verschillen in cognitieve stijlen fundamenteel kunnen zijn (Cools & Van den Broeck, 2007; Kirton, 2003; Gallén, 2006).

2.4 Cognitieve stijlen

Volgens Cools en Van den Broeck (2007) helpt het om inzicht te verkrijgen in de cognitieve stijlen van individuen binnen een organisatie, omdat uit onderzoek van Hayes en Allinson (1994) en Kirton (2003) blijkt dat de diversiteit in cognitieve stijlen verschillen in leren, het oplossen van problemen, interpersoonlijk functioneren en communicatie veroorzaken. Cools en Van den Broeck (2007: 104) definiëren een cognitieve stijl als: ‘De manier waarop mensen stimuli waarnemen en hoe zij deze informatie gebruiken om hun gedrag te sturen’. Het concept verwijst dus naar een gewoonlijk patroon of voorkeurswijze. Daarbij stellen de onderzoekers dat elk individu meerdere stijlen in zich kan hebben, maar dat meestal één stijl meer nadrukkelijk naar voren komt (Grigorenko & Sternberg, 1997; Cools & Van den Broeck, 2007).

In wetenschappelijk onderzoek binnen onderwijsinstellingen krijgen cognitieve stijlen al sinds de jaren 90 veel aandacht, omdat het binnen deze publieke organisaties veelal de basis vormt voor de manier waarop besluitvormingen, groepsprocessen en strategieontwikkelingen tot stand komen (Leonard, Scholl, & Kowalski, 1999). Recent hebben Cools en Van den Broeck (2007) een onderscheid gemaakt tussen drie cognitieve stijlen die tot uiting komen bij individuen in hun handelingen op de werkplek en in organisatorische systemen, processen en standaardprocedures (Sadler-Smith & Badger, 1998). De drie cognitieve stijlen zijn te onderscheiden in de

knowing style, *planning style* en *creating style*. In tabel 2 zijn enkele eigenschappen van elke stijl opgesomd. Aansluitend volgt een nadere toelichting bij elke cognitieve stijl.

Tabel 3

Eigenschappen die vallen onder de drie verschillende cognitieve stijlen

| <i>Knowing style</i> | <i>Planning style</i> | <i>Creating style</i> |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Feiten | Sequentieel | Mogelijkheden |
| Details | Gestructureerd | Ideeën |
| Logischerwijs | Conventioneel | Impulsief |
| Reflectief | Conformiteit | Flexibel |
| Objectief | Gepland | Creatief |
| Onpersoonlijk | Georganiseerd | Experimenteren |
| Rationeel | Systematisch | Subjectief |
| Precisie | Routinematig | Inventief |

Vrij vertaald van Cools en Van den Broek (2007)

2.4.1 *Knowing style*

“Iemand met een *knowing style* zal altijd proberen de beste/slimste oplossing te vinden voor het probleem waar hij of zij mee te maken heeft (Cools & Van den Broeck, 2007: 12).”

Individen met een *knowing style*, ofwel de zogenoemde denkers, houden van het maken van een gedetailleerde analyse om een probleem volledig te kunnen doorgronden. Deze analyse maken zij op basis van feiten en cijfers die zij vinden door langdurig informatie te verzamelen (Cools & Van den Broeck, 2007; George et al., 2018). Zij houden niet van taken die geen doel lijken te dienen of ongedefinieerd zijn. Deze cognitieve stijl past bij een rationeel-expertperspectief, omdat analytische instrumenten bijdragen aan het maken van een rationele en logische keuze. De communicatie met anderen verloopt bij denkers vaak op een assertieve en concurrerende manier, omdat zij in de eerste plaats vooral gericht zijn op het overtuigen van anderen om te doen wat zij denken dat goed is. Anderen kunnen daardoor een gebrek aan empathie voelen. De denkers kunnen de gevoelens van anderen kwetsen, doordat zij zich echt alleen maar richten op de feiten en rationele argumenten (Cools & Van den Broeck, 2007).

2.4.2 *Planning style*

“Ik houd van goed voorbereide vergaderingen, waarin duidelijke afspraken worden gemaakt die nauwgezet opgevolgd kunnen worden (Cools & Van den Broeck, 2007: 13).”

Individen met een *planning style*, de zogenoemde planners, lijken in veel opzichten op individuen met een *knowing style*, omdat ze allebei de voorkeur geven aan een analytische aanpak bij het uitvoeren van taken. Echter, dit betekent niet dat de besluitvorming voor individuen met een *planning style* ook gericht moet zijn op feiten en cijfers. Zij zijn vooral gebaat bij het goed voorbereide werk en de structuur die de analytische aanpak met zich meebrengt. Planners willen altijd precies weten wat er moet gebeuren en houden niet van onzekerheid (Cools & Van den Broeck, 2007; George et al., 2018). Tegelijkertijd betekent dit dat zij zich vaak vast blijven houden aan

beslissingen, ook als blijkt dat een heroverweging soms een beter resultaat oplevert. In de communicatie met anderen kan dubbelzinnigheid optreden, wat planners ongemakkelijk en onzeker kan maken (Cools & Van den Broeck, 2007).

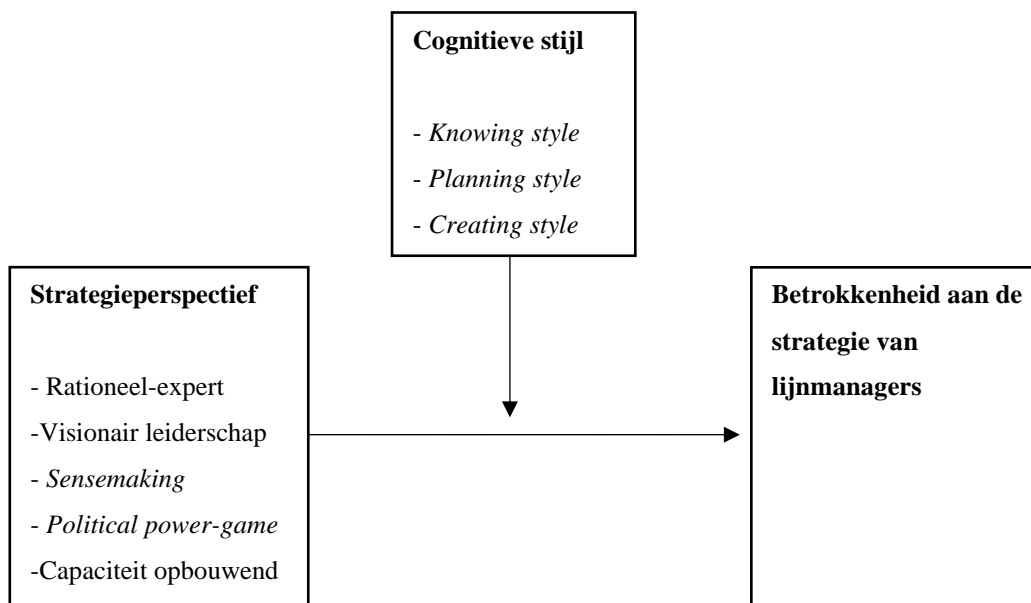
2.4.3 Creating style

"Hoewel natuurlijk wat denken deel uitmaakt van het proces, zal mijn onderbuikgevoel overheersen (Cools & Van den Broeck, 2007: 14)."

Individueen met een creatieve stijl, de zogenoemde vernieuwers, geven de voorkeur aan het nemen van beslissingen op basis van hun intuïtie of buikgevoel. Vernieuwers willen veel afwisseling in hun leven. Zij willen nieuwe manieren ontwikkelen om dingen te doen (Cools & Van den Broeck, 2007: 108). Dit betekent dat vernieuwers goed functioneren bij een strategieproces dat ruimte en vrijheid biedt om de strategie op redelijk eigen wijze vorm te geven (Knockaert, Der Foo, Erikson, & Cools, 2015). Grenzen verleggen vindt een vernieuwer uiterst boeiend (George et al., 2018). In de communicatie met anderen kan het voorkomen dat zij originele ideeën suggereren, zonder rekening te houden met de mogelijke uitvoering van deze ideeën, waardoor zij niet altijd volledige instemming of zelfs weerstand krijgen van anderen (Cools & Van den Broeck, 2007).

2.5 Conceptueel model

Op basis van het theoretisch kader en de context van het onderzoek, is een conceptueel model ontwikkeld. De verwachting is dat de cognitieve stijlen een modererende rol spelen tussen het strategieperspectief dat de strategisch manager inzet en de betrokkenheid aan de strategie van lijnmanagers. Het conceptueel model is te vinden in figuur 2 en dient als leidraad binnen dit onderzoek.



Figuur 2. Conceptueel model

3. Methode

In dit hoofdstuk komt de methodologische verantwoording van de opzet en de uitvoering van het onderzoek aan bod. Paragraaf 3.1 gaat in op de onderzoeksbenadering, -methoden en technieken. Aansluitend is in paragraaf 3.2 de selectie van cases en de steekproeftrekking te vinden. Vervolgens is in paragraaf 3.3 de operationalisering van de theoretische concepten uitgewerkt. De laatste paragraaf gaat in op de validiteit, betrouwbaarheid en de rol van de onderzoeker in dit onderzoek.

3.1 Onderzoeksbenadering, -methode en technieken

Dit onderzoek heeft als onderzoeksbenadering een meervoudige casestudie, waarbinnen zowel deductief of inductief onderzoek mogelijk is (Cresweel & Poth, 2017). Beide varianten zijn gebruikt, omdat de deductieve aard inzicht verschaft in de verschillende gezichtspunten die in de literatuur bestaan en eraan bijdraagt dat de onderzoeker de begrippen op de juiste wijze kan beschrijven. De inductieve aard maakt het mogelijk om de sociale fenomenen te leren begrijpen door de betekenissen die topmanager(s) en lijnmanager(s) eraan toekennen te construeren en deze te gebruiken om te veralgemeniseren naar theorie (Boeije, 2016: 19).

Op basis van de meervoudige casestudie als onderzoeksbenadering is kwalitatief onderzoek als onderzoekstrategie geselecteerd, omdat het de mogelijkheid biedt om te exploreren. Dit betekent dat het zich leent om een dieper inzicht te verkrijgen in de verschijnselen die zich voordoen in een onderzoeksveld; ofwel het maakt het mogelijk om betekenissen en interpretaties die mensen toekennen aan gebeurtenissen te begrijpen en te beschrijven (Patton, 2002; (Boeije, 2016: 50). Tegelijkertijd houdt dit in dat het streven naar objectiviteit niet het doel is binnen dit onderzoek (Symon & Cassell, 2012). Interpretaties en subjectiviteit zijn binnen dit onderzoek overal en tegelijkertijd aanwezig. Concreet betekent dit dat drie middelbare scholen van de SGRvN het onderzoeksveld betreffen, waaronder drie strategisch managers, negen lijnmanagers en zestien docenten deelnemen aan dit onderzoek.

Om op een systematische wijze data bij deze onderzoeksgroep te verzamelen, zijn halfgestructureerde interviews ingezet. Halfgestructureerde interviews bieden meer houvast voor mij, maar bieden ook de noodzakelijke flexibiliteit, omdat ik door kan vragen om meer diepgaandere informatie te verkrijgen (Patton, 2002). Daarnaast bieden halfgestructureerde interviews de ruimte voor de respondent om hun verhaal over te brengen en hun perspectief te verduidelijken en vergroot het de herhaalbaarheid van het onderzoek (Boeije, 2016; Symon & Cassell, 2012). De halfgestructureerde interviews zijn te vinden in bijlage I. Uiteindelijk zijn alle data verzameld in een tijdsperiode van drie weken.

Om tot de data-analyse te komen, zijn alle interviews binnen dit onderzoek opgenomen en getranscribeerd. Dit om te voorkomen dat bij de data-analyse cruciale informatie ontbreekt. Alle respondenten zijn hierover geïnformeerd en zijn akkoord gegaan. Zij hebben het formulier *informed consent* ingevuld. Daarnaast biedt het opnemen en transcriberen de mogelijkheid om te analyseren wat en hoe iets gezegd is, waardoor de individuele doorleefde ervaringen van de respondenten niet volledig aan interpretaties van mij onderworpen zijn (Boeije, 2016).

Vervolgens zijn de data gecodeerd door gebruik te maken van een codeerschema, zoals te zien is in bijlage II. Dit codeerschema is ontwikkeld op basis van de theorie en aangevuld door alle interviews open te coderen. Open codering maakt het mogelijk om een gedetailleerde analyse te maken van de bronnen. Deze analyse maakt het mogelijk om bronnen te herkennen, waarna deze bronnen een naam kunnen krijgen. De onderzoeker ontwikkelt

zo verschillende codes (Strauss & Corbin, 1967). Deze gedetailleerde analyse kan plaatsvinden, als de onderzoeker de transcripten meermaals lees en herlees (Strauss & Corbin, 1967). Daarna heb ik gebruikgemaakt van axiaal coderen. Dit houdt in dat de onderzoeker een vergelijking maakt tussen de codes die vanuit het open coderen zijn ontstaan, om deze codes eventueel samen te voegen en zo tot overkoepelende codes te komen met een aantal hoofdcategorieën. Vervolgens moet de onderzoeker selectief coderen om patronen in de data te kunnen vinden (Boeije, 2016). Al deze stappen heb ik bij het analyseren van de data gevolgd.

3.2 Steekproeftrekking en respons

Bij het selecteren van drie middelbare scholen binnen de SGRvN heb ik gebruikgemaakt van het maximalisatieprincipe, wat voor dit onderzoek betekent dat deze scholen het meest aan ‘strategie’ doen (Boeije, 2016). Op elke school zijn de strategisch manager (ofwel; rector), drie lijnmanagers (ofwel; afdelingsleiders) en zes publieke professionals (ofwel; docenten) gevraagd om deel te nemen aan het onderzoek. Elke school heeft, gezien de begrenzing en definitie van een strategisch manager binnen dit onderzoek, één strategisch manager. Dit betekent dat bij deze steekproeftrekking geen gebruikgemaakt is van een specifieke samplingmethode.

Bij de steekproeftrekking voor de lijnmanagers is gebruikgemaakt van de zogenoemde ‘sneeuwbal’ samplingmethode, omdat deze samplingmethode het mogelijk maakt om de lijnmanagers te interviewen die informatierijk zijn met betrekking tot het strategieproces. Concreet wil dit zeggen dat deze lijnmanagers vanaf het begin deelgenomen hebben aan het strategieproces. Bij het selecteren van de docenten is gebruikgemaakt van de samplingmethode ‘criterium’. Dit betekent dat voornamelijk voorzitters van vakgroepen (ofwel; vertegenwoordigers van de vakgroepen) zijn geïnterviewd. Deze samplingmethode heeft als voordeel dat de kwaliteit gewaarborgd blijft en dat de bevroegde respondenten representatief zijn voor alle docenten binnen de vakgroep.

Uiteindelijk heeft dit geleid tot 28 respondenten; drie strategisch managers, negen lijnmanagers en zestien docenten. Twee docenten van één middelbare school hebben niet gereageerd op een herhaaldelijk verzoek om deel te nemen. De interviews dienden als doel om meer inzicht te verkrijgen in de werkzaamheid van het strategieperspectief van de strategisch manager om betrokkenheid aan de strategie te realiseren, met inachtneming van de cognitieve stijlen van de lijnmanagers. George et al. (2018) stellen namelijk dat de cognitieve stijl van een individuele lijnmanager kan voorspellen in welke mate hij betrokken is bij de strategie en de strategie overbrengt naar de publieke professionals.

Op basis van de kwalitatieve data is gepoogd om voor de verschillende cases interpretaties te vinden vanuit een theoretisch perspectief. Daarnaast is getracht om een algemene bevinding met theoretisch perspectief te schetsen. In bijlage III is een overzicht weergegeven van de respondenten. In bijlage I staat het interviewprotocol.

3.3 Operationalisering

Het is belangrijk om de centrale concepten te operationaliseren, omdat dit het verzamelen van empirisch materiaal vergemakkelijkt (Creswell & Poth, 2017). In dit onderzoek zijn de concepten: (i) ‘strategieperspectief’, (ii) ‘betrokkenheid aan de strategie’ en (iii) ‘cognitieve stijlen’ geoperationaliseerd. Alle interviews zijn op basis van de definitie en operationalisering van het begrip opgezet.

De definitie van het concept ‘strategieperspectief’ in dit onderzoek is: “De wijze waarop een strategisch manager strategie benadert, vanuit de betekenis die hij eraan toekent en vanuit een bepaalde overtuiging hoe hij strategie moet doen”. Deze definitie is geformuleerd op basis van de begripsomschrijving van ‘strategie’ door Van Twist en Van der Steen (2018) en het onderscheid in denkwijzen dat bestaat bij strategie-beoefenaars die strategie doen.

Van Twist en Van der Steen (2018) onderscheiden vijf perspectieven op het doen van strategie, die beter aansluiten bij de context van overheidsbeleid en hebben in hun onderzoek (enquête-feedbackonderzoek) een meetinstrument ontwikkeld en uitgevoerd bij beleidsmakers om meer inzicht te krijgen in hoe beleidsmakers denken over de verschillende routes die strategen volgen om robuust beleid te maken. Specifieker gezegd zijn Van Twist en Van der Steen (2018) geïnteresseerd in: (i) hoe de beleidsmakers het strategieproces op dit moment doen en (ii) hoe de beleidsmakers denken dat het eigenlijk moet om een robuust strategieontwerp te creëren. Deze tweesplitsing is gemaakt om een mogelijke kloof tussen beide te kunnen identificeren.

Daarnaast maakt een enquête-feedbackonderzoek het mogelijk om na de verzameling van de kwantitatieve gegevens in een feedbacksessie kwalitatieve gegevens te genereren (Van Twist & Van der Steen, 2018). De enquêtevragen uit het enquête-feedbackonderzoek zijn op basis van een analytisch kader van de vijf strategieperspectieven ontwikkeld. Hieruit zijn vier dimensies gekomen en deze zijn geoperationaliseerd in *survey-items*. Vervolgens zijn voor iedere dimensie vijf items ontwikkeld en deze zijn getest in een *pilot-survey* met een kleine groep beleidsmakers. Uiteindelijk is dit instrument door Van Twist en Van der Steen (2018) als valide en betrouwbaar verklaard.

In dit onderzoek is de tweesplitsing van de vragen niet aangehouden, omdat het voor nu alleen interessant is om inzicht te verkrijgen in hoe de strategisch managers strategie op dit moment doen. Wel zijn de vier dimensies, zoals weergegeven in tabel 3, aangehouden bij het uitwerken van het halfgestructureerde interview. Daarbij zijn de enquêtevragen onder deze dimensies omgevormd van bijvoorbeeld: ‘Naar mijn mening moet een goede strategie gaan over. . .’ naar: ‘Waarom moet volgens u een goede strategie voldoen?’. Alle interviewvragen zijn te vinden in bijlage I. De vijf items onder elke dimensie, gebruik ik in dit onderzoek als waarden, zodat het mogelijk is om te identificeren welk strategieperspectief de strategisch manager inzet (zie bijlage II).

Tabel 4

Conceptualisatie strategieperspectief

| Concept | Dimensies | Indicatoren | Voorbeeld interviewvragen |
|----------------------|--|--|--|
| Strategieperspectief | (i) Goede strategie (ii) Beoordeling succes of falen van een goede strategie (iii) Vaardigheden strategen (iiii) Strategietools | (i) Rationeel-expert (ii) Visionair leiderschap (iii) <i>Sensemaking</i> (iii) <i>Political-game</i> (iiii) Capaciteit opbouwend | -Waarom moet volgens u een goede strategie voldoen? -Hoe komen deze eigenschappen van een goede strategie in de huidige strategiepraktijk naar voren? -Welke strategie-instrumenten heeft u gebruikt bij de strategieformulering? -Wat zijn volgens u de belangrijkste kenmerken/vaardigheden van strategisch managers? |

Het concept ‘betrokkenheid aan de strategie’ bestaat uit twee dimensies. In tabel 4 staan de twee dimensies toegelicht. De eerste dimensie is bedoeld om te kijken of de cognitieve stijl van de lijnmanager van invloed is op het verkrijgen van betrokkenheid aan de strategie. De definitie van het concept ‘cognitieve stijl’ is: “De voorkeur die individuen hebben voor informatieverwerking en deze informatie gebruiken om hun gedrag te sturen” (Armstrong, Cools, & Sadler-Smith 2012; Cools & Van den Broeck, 2007). Daarbij kan volgens George et al. (2018) de cognitieve stijl van een individuele lijnmanager voorspellen in welke mate hij betrokken is bij de strategie en de strategie overbrengt naar de publieke professionals. Om de cognitieve stijlen te identificeren, hebben George et al. (2018) enquêtevragen opgesteld, waarin zeven items staan voor de *creating style*, vier items voor de *knowing style* en zeven items voor de *planning style*. De enquêtevragen over de cognitieve stijlen zijn omgezet in interviewvragen, waarvan voorbeeldvragen te zien zijn in tabel 4.

De tweede dimensie is bedoeld om te kijken of elke individuele lijnmanager de strategie overbrengt naar de publieke professionals. Voor deze dimensie zijn de enquêtevragen over ‘commitment aan strategische plannen’ uit het onderzoek van George et al. (2018) omgevormd naar interviewvragen. Enkele voorbeeldvragen zijn te vinden in tabel 4. Daarnaast zijn drie waarden gekoppeld aan deze dimensie, zoals te zien is in tabel 4. Uiteindelijk kan ik op basis van beide dimensies stellen in welke ‘mate’ de lijnmanagers betrokkenheid aan de strategie vertonen.

Tabel 5

Conceptualisatie betrokkenheid aan strategie

| Concept | Dimensies | Indicatoren | Voorbeeld interviewvragen |
|-----------------------------|---|---|---|
| Betrokkenheid aan strategie | (i) de mate waarin het strategieproces past bij de wijze waarop het middenmanagement graag aangesproken zou willen worden (ii) de mate waarin de strategische ideeën (die al dan niet door hen) geïnitieerd zijn in het strategieproces naar de publieke professionals worden overgebracht | (i) <i>Knowing style</i> (ii) <i>Planning style</i> (iii) <i>Creating style</i> (i) positief (gewenste richting volgen) (ii) neutraal (niet bewegen) (iii) negatief (weerstand bieden) | -Op welke wijze zou u een (strategisch) probleem aanpakken? -Sluit deze wijze aan bij hoe u in het strategieproces aangesproken bent? -In welke mate komt uw ideaalbeeld overeen met hoe u bent aangesproken in het strategieproces? -In welke mate bent u bereid om inspanningen te leveren om de strategie (of doelen) over te brengen, zodat de docenten met de strategie (of doelen) aan het werk kunnen? -Herkent u in (uitwerkingen van) de strategie enkele van uw persoonlijke prioriteiten en belangen?. |

Daarnaast zijn in dit onderzoek interviews met publieke professionals gehouden om een tweezijdig beeld te genereren over de betrokkenheid van de lijnmanagers aan de strategie. Om dit te onderzoeken, is het meetinstrument van Wright, McMahan, Snell en Gerhart (1998) gebruikt, omdat dit instrument vragen betreft over percepties van andere organisatieleden op de HR-effectiviteit van lijnmanagers. Op basis van dit onderzoek zijn zeven vragen geformuleerd, waarvan enkele te zien zijn in tabel 5. Ook kan ik op basis van deze vragen voorzichtig stellen of de publieke professionals aan het werk zijn met de strategie, waardoor de organisatie de strategische bestemming bereikt. Echter, dit is niet het doel van dit onderzoek.

Tabel 6

Conceptualisatie perceptie publieke professionals op betrokkenheid lijnmanagers aan strategie

| Concept | Indicatoren | Voorbeeld interviewvragen |
|--|---|--|
| Betrokkenheid aan strategie van lijnmanagers (percepties van publieke professionals) | (i) Communicatie (ii) Motivatie (iii) Ingezette instrumenten en middelen (iiii) Handhaving (iiiiii) bijdrage lijnmanager aan bereiken van visie | 1. In welke mate communiceert uw lijnmanager over de strategie met u? 2. Wat wordt door de lijnmanager ingezet, zodat u gaat handelen in lijn met de strategie? 3. In hoeverre handhaaft uw lijnmanager het vakgroepplan/sectieplan? |

3.4 Validiteit en betrouwbaarheid

De kwaliteit van wetenschappelijk onderzoek is medeafhankelijk van de validiteit en betrouwbaarheid van de metingen die zijn verricht. Echter, deze termen impliceren dat onderzoek een afspiegeling kan zijn van de waargenomen wereld, terwijl de werkelijkheid een constructie is die ontstaat tussen de participanten en de onderzoeker (Symon & Cassell, 2012). Toch stelt Boeije (2016) dat de robuustheid en geldigheid van het onderzoek toeneemt door de aanwezigheid van de uitingen, houdingen en kennis van de respondenten in hun natuurlijke omgeving.

3.4.1 Validiteit

Het beoordelen van de validiteit kan op verschillende wijze, afhankelijk van het soort validiteit dat binnen het onderzoek centraal staat. Binnen dit onderzoek is validiteit opgesplitst in interne en externe validiteit (Van Thiel, 2012). Dit onderzoek is interne valide, omdat verschillende wetenschappelijke gezichtspunten zijn geraadpleegd, waardoor de theoretisch concepten op juiste wijze zijn geoperationaliseerd. Daarnaast zijn meetinstrumenten ingezet die al valide zijn verklaard. Ook is de interne validiteit verhoogd, doordat gebruikgemaakt is van een brede selectie aan respondenten in de verschillende cases. Daarbij zijn alle relevante variaties in ervaringen en opvattingen verwerkt binnen de steekproef en het onderzoek (Groenland, 2001). Dit draagt eraan bij dat de bevindingen binnen de steekproef representatief en geldig zijn voor de totale populatie in dit onderzoek.

Toch kan de interne validiteit verlaagd zijn, doordat de respondenten de mogelijkheid hebben gehad om sociaalwenselijke antwoorden te geven in de interviews. Deze kans is verkleind, omdat aan de respondenten is verteld dat zij anoniem blijven (Verschuren & Doorewaard, 2015). Ook gaat het bij de interne validiteit om de afbakening van de casus. De scope van dit onderzoek betreft drie middelbare scholen binnen de SGRvN. De andere vier middelbare scholen vallen bewust buiten de scope van dit onderzoek, zodat ik de beweringen kan onderbouwen met empirisch materiaal in de tijd en ruimte die voor dit onderzoek staat (Verschuren & Doorewaard, 2015).

Bij externe validiteit gaat het over de generaliseerbaarheid van het onderzoek naar andere onderwijsinstellingen binnen en buiten de SGRvN, of andere instellingen binnen de publieke sector (Verschuren & Doorewaard, 2015). De generaliseerbaarheid van dit onderzoek is minder hoog, omdat in dit onderzoek een casestudie als onderzoeksofzet is gebruikt en een kwalitatieve aanpak is ingezet om de data te verzamelen. Concreet betekent dit dat drie middelbare scholen meedoen en de interviews veelal ingaan op individuele voorkeuren en percepties van de strategisch managers, de lijnmanagers en de publieke professionals in een specifieke organisatie.

3.4.2 Betrouwbaarheid

Om de betrouwbaarheid in dit onderzoek te waarborgen, is de operationalisering berust op wetenschappelijke inzichten en is gebruikgemaakt van bestaande meetinstrumenten om data te verzamelen (Van Thiel, 2012). Naast nauwkeurigheid is herhaalbaarheid belangrijk bij het doen van betrouwbaar wetenschappelijk onderzoek. Dit betekent dat het mogelijk is om onder gelijke omstandigheden gelijke resultaten te behalen, waardoor de bevindingen systematisch zijn en niet berusten op toeval (Van Thiel, 2012). Om de herhaalbaarheid te vergroten, zijn halfgestructureerde interviews ingezet, op basis van meetinstrumenten die al betrouwbaar zijn verklaard. Dit maakt het mogelijk om bij het herhalen van dit onderzoek onder dezelfde omstandigheden, dezelfde uitkomsten te

genereren. Om de betrouwbaarheid verder te vergroten, is in de interviews van de lijnmanagers gevraagd naar de visie van de strategisch manager op strategie en is in het interview van de publieke professional gevraagd naar het gedrag dat de publieke professionals waarnemen bij de lijnmanager ten opzichte van de strategie. Dit biedt de mogelijkheid om de informatie op een ander niveau te analyseren en inzicht te krijgen in verschillende invalshoeken (Van Thiel, 2012). Daarnaast zijn er audio-opnames van de interviews gemaakt. Deze audio-opnames zijn beschikbaar voor andere onderzoekers. Zij kunnen de data raadplegen en kunnen controleren of ik een betrouwbare analyse heb gemaakt. In de wetenschappelijke literatuur wordt dit aangeduid als intercodeurbetrouwbaarheid (Van Thiel, 2012).

Toch zijn er verschillende nadelen aan dit onderzoek ten opzichte van het waarborgen van de betrouwbaarheid. Bij het herhalen van dit onderzoek is het ontdekken van andere resultaten mogelijk, omdat het mogelijk is dat een andere interviewer op een andere wijze de vragen stelt aan de respondenten. Daarmee is het mogelijk om percepties van respondenten te beïnvloeden (Boeije, 2016). Daarnaast brengt een onderzoeker in kwalitatief onderzoek een bias met zich mee wat de objectiviteit van de resultaten kan belemmeren. Dit is geprobeerd te voorkomen door alle interviews te transcriberen en terug te sturen naar de respondent (Van Thiel, 2012).

3.4.3 Rol van onderzoeker

Volgens Creswell en Poth (2017) is het bij kwalitatief onderzoek van belang dat de onderzoeker kijkt naar de eigen rol bij het verzamelen van data. De onderzoeker construeert namelijk in elk interview de werkelijkheid mede door de manier waarop de onderzoeker betrokken is in het onderzoeksveld. Ik erken dit. Daarmee weet ik dat het niet mogelijk is om neutrale observaties te doen en dat de interpretaties die ik toeken aan de data, subjectief kunnen zijn als gevolg van persoonlijke kenmerken, zoals geslacht, afkomst, leeftijd, enzovoort. Daarom heb ik eerst de persoonlijke ervaringen met het onderzoeksveld geïdentificeerd, zodat ik deze zoveel mogelijk opzij kon zetten en ik met een zo open mogelijke blik het onderzoeksveld kon benaderen.

Concreet houdt dit in dat bij het werven van de respondenten op één van de middelbare scholen, geen respondenten binnen de vakgroep Nederlands zijn bevroegd. Zodoende is rekening gehouden met de andere rol die ik vervul binnen deze school. Volgens Creswell en Poth (2017) voorkomt dit dat de bevindingen een rol gaan spelen bij het verkrijgen en analyseren van de data. Daarnaast heb ik gebruikgemaakt van de rol van observant-participant op alle drie de middelbare scholen. Ik voorkom zo dat ik te dicht bij de actie kom te staan en bestaande relaties mij belemmeren. Tegelijkertijd is het nadeel van deze rol dat ik niet in de positie kom om heel specifieke ervaringen te ontdekken, die bijvoorbeeld respondenten kunnen uiten tijdens een vergadering of pauze.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk volgen de bevindingen per case (X,Y,Z). Alle resultaten zijn voortgekomen uit de interviews die met de strategisch managers, lijnmanagers en publieke professionals zijn gehouden.

4.1 Case X

In Case X maakt de strategisch manager duidelijk dat enerzijds een goede strategie richting geeft voor de langere termijn en die nauwkeurig neerzet. Anderzijds moet de strategie voldoende aanknopingspunten met de realiteit hebben, zodat de strategie houvast creëert en mensen zich erin kunnen herkennen (R1). Hij beschrijft dat hij dit geprobeerd heeft dit te bereiken door eerst een sessie met een hele groep docenten en lijnmanagers te doen. “Daarna hebben we besloten om dit hele traject met het hele onderwijspersoneel over te doen. Daar kwam uiteindelijk bijna hetzelfde uit [...], maar wel met een taal die bij iedereen past, zodat geen semantische discussies ontstaan”. Eigenlijk in het hele strategieproces blijft de strategisch manager het gesprek met alle organisatieleden voeren, “om elke keer weer draagvlak te creëren”. Daarbij benadrukt hij dat het nemen van de tijd een belangrijke succesfactor is (R1).

De strategisch manager stelt dat de strategie zichtbaar is in de praktijk als het personeel de plannen (schoolplan, jaarplan of teamplan) kent en weet waarop gefocust wordt. “Dat heb je dan te pakken als je mensen met gedrevenheid aan het teamplan ziet werken.” De beoordeling van de strategie vindt plaats aan de hand van wat er in de dagelijkse praktijk zichtbaar is. Hij vertelt: “Als je dan ook ziet en voelt en merkt aan leerlingen en docenten dat er iets veranderd is, dan gaat de school echt de goede kant op”.

Bij het benoemen van vaardigheden van een goede strateeg, benoemt hij: “Aan de ene kant moet je als strategisch manager een visie hebben, want je moet iets te vertellen hebben. Aan de andere kant moet je voeling hebben met je mensen en weten wat er leeft (R1)”.

De lijnmanagers schetsen een overeenkomstig beeld van de strategisch manager als hij zich bezighoudt met strategie. Zij stellen dat de strategisch manager een persoon met een visie is, maar daarin niet het personeel vergeet. Hij luistert naar het personeel, maar maakt uiteindelijk wel de definitieve keuze (R2-R4). “Het is niet iemand die het oplegt” (R4). Ook is de strategisch manager bereid om zijn eigen visie eventueel bij te schaven, nadat hij de visie van anderen heeft gehoord (R3). Zo is bij het ontwikkelen van de strategie is er veel tijd geïnvesteerd in het betrekken en luisteren naar iedereen binnen de organisatie en in het MT is veel tijd geïnvesteerd in het voeren van goede discussies en het in kaart brengen van elk probleem (R2; R3). Eén lijnmanager geeft aan dat het daardoor allemaal soms wel heel traag gaat (R2).

Om de strategie in de praktijk tot uiting te laten komen, is een format door de strategisch manager en lijnmanagers ontwikkeld (R2-R4). Het format draagt bij aan het opstellen van doelen en het uitzetten van een duidelijk tijdspad (R1-R4). Alle lijnmanagers geven aan dit format heel prettig te vinden om met hun vakgroepen aan het werk te kunnen. “Ik denk dat iedereen enorm gebaat is bij structuur dus ik denk gewoonweg door de structuur die je biedt, de prestaties al zullen verhogen. Ik houd van duidelijke afspraken en die wil ik nauwgezet naleven. Het format helpt mij en mijn team hierbij” (R4).

Daarnaast benoemen de lijnmanagers expliciet dat hun eigen werkwijze aansluit bij het huidige strategieproces. “Als ik een probleem zie, dan wil ik dit probleem eerst definiëren. Daarna maak ik een grondige

analyse, zodat ik weet in welke richting ik moet denken. Daarbij laat ik mij inspireren door feiten en cijfers. Vervolgens kan ik dit mijn team inbrengen, zodat zij gelijk een dergelijke structuur hebben en ik hen niet overval met allerlei mogelijkheden. Hiervoor krijg ik de ruimte van de strategisch manager” (R2). Lijnmanager (R3) stelt: “Ik vind het belangrijk dat er enige uniformiteit is, anders gaat het niet binnen de school werken. We moeten echt regelmatig bij elkaar komen om te bepalen wat de volgende stap wordt. Je moet daar een heel duidelijk tijdpad voor hebben. Ik ben minder van het bedenken van eigen creatieve ideeën; Ik ben niet iemand die achterover blijft zitten en zomaar iets uit het niets bedenkt. Het is daarom fijn dat de strategisch manager een duidelijke visie heeft”. “Ik houd van duidelijke agenda’s en goed timemanagement. Dit zie ik terug in de tussentijds gesprekken en evaluaties die plaatsvinden met het hele MT” (R4).

Bij het overbrengen van de strategie naar de vakgroepen stelt lijnmanager (R2): “Ik heb met mijn vakgroep een aantal prioriteiten opgesteld en daar zijn we mee aan het werk gegaan en dat komt altijd wel terug in een vakgroevoerleg”. Docent (R10) stelt: “De lijnmanager benoemt niet expliciet doelen, waardoor we misschien al wel wat doen, maar geen aansturing daarop krijgen. Daarnaast is er weinig tijd voor vakgroevoerleg en als dit vakgroevoerleg er wel is dan zit onze lijnmanager daar niet bij”. Een andere docent stelt: “De lijnmanager handelt misschien wel naar de strategie, maar dit is niet te zien. De bal ligt gewoon heel erg bij ons. Als vakgroep maken wij een planning, met data, maar er wordt nooit gevraagd “en gehaald?”. Geen bericht is goed bericht zeg ik dan maar?!” (R9). Over lijnmanager (R3) vertellen de docenten dat zij op de hoogte is van de strategie en gaandeweg motiveert om aan het werk te blijven met de strategie. Docenten omschrijven deze lijnmanagers (R3) als een echte meedenker in het strategieproces (R6; R8).

Lijnmanager (R4) geeft aan: “Ik herken er heel veel van mijzelf in, het past ook wel echt bij mij. Ik wil het daardoor graag overbrengen naar de docenten”. Docent (R9) die onder deze lijnmanager valt, vertelt: “Hij motiveert ons door een soort helicopterview te hebben en door het inzetten van tussenevaluaties biedt hij structuur”. Docent (R10) vertelt: “Onze lijnmanager houdt van duidelijke actieplannen. Hij maakt deze plannen met ons en handelt dus echt naar de strategie”.

4.2 Case Y

In case Y stelt de strategisch manager dat een goede strategie vastgelegd moet zijn in een plan voor de lange termijn, zodat dit richting geeft. Ook is een goede strategie inspirerend, zodat mensen zich erin kunnen herkennen. Daarnaast moeten relevante mensen (intern/extern) op een of andere wijze bepaalde betrokkenheid hebben bij het strategieproces (R11).

De strategisch manager vertelt dat hij het strategieproces heeft geïntroduceerd door een 22-dagenspeech te houden, waarin hij zijn indruk en eigen noties van onderwijsontwikkeling kon delen. Daarbij liet hij een Monty Python filmpje (Olympic games) zien, waarin alle hardlopers na het startschot alle kanten opgingen, terwijl natuurlijk verwacht werd dat alle hardlopers binnen de lijntjes zouden blijven lopen. De strategisch manager geeft aan dat iedereen de school en de collega’s in het filmpje herkende. Uiteindelijk is het filmpje de kick-off geweest van het strategieproces. Daarna is al vrij snel met een dwarsdoorsnede van de school de strategie verder uitgedacht. Daarbij spreekt de strategisch manager van het ontstaan van een sterke eensgezindheid. Ook is een stakeholderanalyse door de strategisch manager gemaakt. Deze stakeholderanalyse maakte inzichtelijk welke stakeholders een uitnodiging moesten ontvangen. In de bijeenkomst is de (voorlopige) strategie van de school

gedeeld en reacties daarop gepeild. Na deze stakeholderbijeenkomst zijn enkele aanpassingen gedaan en gedeeld met de organisatie. De strategisch manager spreekt dat er sprake was van een voortdurende interactie met het personeel tijdens dit planproces (R11).

Vervolgens zijn werkgroepen met enthousiaste docenten opgezet en extra gefaciliteerd om pilots op te zetten en van de nieuwe initiatieven een succes te maken (R11). Elke keer met als doel om uiteindelijk iedereen in de organisatie mee te krijgen. Echter, de strategisch manager vertelt dat veel werkgroepen niet echt in positie kwamen. In plaats van actie, eindigden de werkgroepen (R11). Vooral nog probeert hij iedereen erbij te houden, “maar of dat nou lukt?”, zo stelt hij. Volgens de strategisch manager heeft dit alles te maken met de beperkte veranderbereidheid in het VO.

Het liefst zet de strategisch manager objectieve, kwantitatieve criteria in het strategieproces in om het gesprek te blijven voeren binnen het MT over de strategie, zodat de strategie scherp blijft en mogelijkerwijs van nieuwe accenten kan worden voorzien (R11). Daarbij beschrijft hij dat het belangrijk is om als strategisch manager een brede blik te hebben, de samenhang te kunnen zien en daarmee ook organisatiesensitiviteit.

De geïnterviewde lijnmanagers beschrijven de strategisch manager als iemand met een duidelijke visie en vooruitstrevende ideeën (R12-R14). Deze visie deelde hij met de lijnmanagers en docenten tijdens algemene personeelsvergaderingen. Een lijnmanager stelt: “Hij verwoordde het elke keer in de algemene personeelsvergaderingen. Dat kon hij ook goed. Hij kan goed een verhaal vertellen. Daarbij kon je merken dat hij dat ook heel belangrijk vond, omdat wat hij vertelde niet ter discussie mocht staan, zelfs niet binnen het MT” (R13). Een andere lijnmanager beschrijft het bijna identiek: “Natuurlijk heeft hij wel in bijeenkomsten de visie van de school gedeeld, maar ik heb wel het idee dat de visie heel duidelijk een overtuiging was die hij had op strategie” (R14).

Alle lijnmanagers geven aan dat voorbij is gegaan aan het concretiseren van de visie in de praktijk (R12-R14). Zo beschrijft een lijnmanager: Een lijnmanager stelt: “Een visionair is prachtig, maar uiteindelijk moet het ook uitvoerbaar zijn. De strategisch manager ontwikkelde bijvoorbeeld een model en was echt de eigenaar daarvan, maar dat model vond ik wat onbegrijpelijk. Ik volgde het even niet meer, maar hij vergat ons daarin mee te nemen” (R12). Lijnmanager (R14) geeft aan frustraties te hebben over de uitwerking van de visie in de praktijk: “Mijn frustratie zit ook in het feit dat wanneer je daar kritische vragen over stelde, dat je weinig duidelijkheid kreeg. Hij zat er heel erg in vast, zo vast dat het draagvlak nu is verminderd”.

De wijze waarop de strategisch manager in het strategieproces te werk gaat, lijkt niet aan te sluit bij de wijze waarop de lijnmanagers graag willen werken (R12-R14). Twee lijnmanagers zouden veel meer de ruimte willen voelen om zelf vernieuwingen te introduceren en zelf creatieve oplossingen te zoeken (R12; R14). “Ik ben een heel associatieve en creatieve denker en ik vind het dus geweldig om iets van anderen helemaal zelf op te bouwen vanuit mijn eigen creativiteit. Dat kan nu niet” (R14). De andere lijnmanager mist voornamelijk de structuur: “Mijn werk zou makkelijker zijn als er een duidelijke structuur is” (R13). Ook de andere twee lijnmanagers spreken van te weinig structuur (R12; R14). “Ik zou wel graag een vastgesteld overleg willen om te kunnen sparren over bijvoorbeeld de concrete uitwerking van de doelen en het stellen van kritische vragen, maar dit vastgestelde overleg is er momenteel gewoon niet” (R14).

Ondanks dat de lijnmanagers van goede wil zijn, brengen zij de strategie niet over naar de docenten (R12-R14). Zo stelt één lijnmanager: “Ik ben wel bereid, maar het lastige is als je de kritische vragen niet mag stellen en de deur dus elke keer wordt dichtgegooid dan denk je van: Nou het zal allemaal wel” (R14). Een andere lijnmanager zegt: “Ik heb heel veel taken te volbrengen, waardoor je keuzes maakt en dan denk ik waar krijgt de organisatie het minste pijn van als ik dat even laat liggen nou dan zijn het de vakgroepplannen” (R12). Lijnmanager (R13) stelt: “Ik zou ‘meer’ bereid zijn om inspanningen te leveren als er ook echt een duidelijke structuur te vinden is in het strategieproces”.

De docenten schetsen dat zij niets waarnemen in het gedrag van de lijnmanagers dat te herleiden is naar de strategie (R16-R20). “Ik denk dat de lijnmanagers misschien wel praten over strategie binnen de schoolleiding, maar dat sijpelt niet door naar ons als docenten. “Het enige dat door de lijnmanagers misschien één keer gezegd wordt, is dat het wenselijk is om wel mee te doen, maar als wij het niet zien zitten dat het dan ook gewoon oké is” (R19). Eén docent beschrijft dat docenten politiek spel inzetten naar lijnmanagers om te voorkomen dat zij moeten werken aan de strategie: “Het is een heel “politieke school”. Er wordt heel veel gelobbyd bij de schoolleiding door de mensen die niet mee willen doen aan het bereiken van de doelen” (R18). Daarbij schetst de docent dat dit ook nog lijkt te werken. Veel docenten geven aan dat eerst vanuit de intrinsieke motivatie van de individuele docenten wel aan de strategie is gewerkt (R15-R18; R20). Zo beschrijft één docent: “Alle werkgroepen zijn op enthousiasme en vrijwillige basis opgezet, maar nu de druk toeneemt binnen de school, vallen bijna alle werkgroepen uit elkaar” (R15).

4.3 Case Z

In case Z beschrijft de strategisch manager dat een goede strategie alleen tot stand komt als alle betrokkenen bij de organisatie, zowel intern als extern, zijn meegenomen en hebben meegedacht. “Een school heeft immers een grote verantwoordelijkheid en dit moet terug te zien zijn in de strategie. Je kan nooit zeggen dat er maar één ding is en dat die kant wordt opgegaan. Het meenemen van iedereen is daarom ook zo essentieel” (R21). Ook vindt zij dit belangrijk, omdat zo een gedeelde richting en betekenis wordt gecreëerd. “Een strategie moet echt gedeeld en gedragen worden en ik ben van mening dat dit alleen kan als in de organisatie de mee- en tegendenkers zijn gehoord”. De strategisch manager beschrijft de manier waarop wordt omgegaan met de externe stakeholders als: “Ze zijn niet meebepalend. Ze zijn vooral inspirerend” (R21).

De strategisch manager gebruikt niet graag de SWOT-analyse als strategie-instrument, op de manier waarop die bij velen bekend is (R21). Zij gaat liever het gesprek aan met de betrokkenen, waarbij zij de SWOT-elementen wel inzet: “Als je met elkaar in gesprek gaat en met elkaar communiceert, dan heb je wel een beeld van wat je sterke en zwakke kanten zijn”. Die communicatie is ook zo belangrijk, omdat dan de mee- en tegendenkers gehoord worden, “[...] anders gaan zij ergens in het strategieproces zand in de machine gooien”. Daarnaast komt zij door het gesprek aan te gaan, te weten wat het personeel nodig heeft om de strategie tot uitvoering te brengen: “Als je het gesprek niet goed met ze voert dan zijn er misschien wel mensen die het best wel zouden willen doen, maar echt handelingsverlegen zijn. Ook dat moet je weten”.

“Een goede strategie gaat niet om het beoordelen wat wel of niet behaald is”. Dat is onmogelijk: “Heel veel dingen zijn gewoon nooit af. Dat heeft ook vaak te maken met dat je team verandert of dat het tijdelijk even niet zo belangrijk is. Je kan nooit zeggen het is klaar, we kunnen het afvinken”. Het gaat veel meer om het

monitoren van het strategieproces door het gesprek te blijven voeren (R21). Volgens haar moet een strateeg goede gespreksvaardigheden hebben. Het kunnen luisteren naar anderen en het voeren van een gesprek. Belangrijk is ook het hebben van een moreel kompas: “Wat is goed voor de leerlingen en wat is goed voor de medewerkers?”.

De beschrijvingen die de strategisch manager geeft van het strategieproces, komen overeen met de beschrijvingen van de lijnmanagers. Zij stellen dat bij het formuleren van de strategie iedereen in de organisatie en daarbuiten is gevraagd om mee te denken, om zo draagvlak en een gedeelde betekenis te creëren over de koers van de organisatie (R22-R24). Een lijnmanager stelt: “Twee jaar geleden dacht ik nog van: ‘Woow, met zo veel medewerkers bij elkaar...’. Ik dacht echt: ‘Dan krijg je alleen maar dat iedereen wat roept’. Nu zie ik echt dat de betrokkenheid voor de strategie groter is. Er is echt draagvlak gecreëerd door de strategisch manager” (R24). “Je kan gewoon merken dat de strategisch manager communiceert met ons in het hele strategieproces, maar ook met de docenten in het strategieproces en dat vind ik heel prettig” (R22).

De lijnmanagers geven aan dat de wijze waarop zij werken in het strategieproces, past bij hen. “Het past bij mij om keuzes te maken die gebaseerd zijn op theorieën, onderzoeken en/of data. Ik vind het belangrijk dat het niet alleen een gevoel is. Dit zie ik ook wel terug bij de strategisch manager. Als mogelijke valkuilen zich aandienen, hebben wij als MT een gesprek, maar in dit gesprek nemen we wel altijd, al dan niet zijdelings, onderzoeken mee, die vaak genoeg de basis vormen voor het uiteindelijk genomen besluit” (R23).

De lijnmanagers (R22; R24) geven aan dat zij van structuur houden in het strategieproces, het liefst met een duidelijke tijdsplanning. Lijnmanager (R24): “Ik houd van goed voorbereide vergaderingen, met duidelijke agenda’s en een sterk timemanagement. De prioriteiten, per jaar, worden op basis van de strategie helder geformuleerd, zodat gezorgd wordt dat erop koers gebleven wordt”. Daarnaast staan geregeld controlevragen als: ‘Wat is de snelheid waarmee jullie varen?’ centraal. Ook wij komen twee tot drie keer per jaar bij elkaar om het over de strategie te hebben”. Dit zijn de momenten waarop afstemming plaatsvindt en mogelijke spanningsvelden naar voren komen (R22-24). “Daarna weet ik altijd precies wat er nog moet gebeuren, en dat is voor mij heel belangrijk” (R22).

De inspanningen die de lijnmanagers (willen) leveren voor het overbrengen van de strategie, is bij twee lijnmanagers groot: “Ik vind het heel leuk als je het verder mag uitdragen wat je samen hebt bedacht” (R23). “Daar doe ik ontzettend mijn best voor, zodat zij ook weten waar ze naartoe moeten gaan en voor welke uitdagingen we samen staan. Als je de school inloopt en vraagt: ‘Wie weet het meest van de strategie?’ dan weet ik zeker dat het merendeel naar mij wijst. Dat is de inspanning die ik erin heb gestopt en door dit uit te stralen, willen medewerkers ook mee (R24).” Een andere lijnmanager geeft aan bereid te zijn om de strategie over te brengen, maar ervaart nog wel te weinig inspraak bij het bedenken van acties en interventies die de docenten inzetten ten behoeve van de strategie (R22). Zij stelt: “Ik heb echt wel een visie en ik vind er echt wel wat van en die zou ik graag wat meer terug willen zien”.

De lijnmanagers (R23; R24) geven een eigen invulling aan hun rol bij het overbrengen van de strategie naar de projectteams. Zo beschrijft lijnmanager (R24): “Als er geen plan is, dan maak ik een plan. Wat ik elk jaar doe, is aan het begin van het schooljaar samen met mijn projectteam kijken welke prioriteiten zijn gesteld. Zij bedenken dan de gerichte interventies en acties, waarna wij weer samen kijken in welk tijdsbestek dit gerealiseerd

kan worden. Ik zet dan een duidelijke structuur voor hen op en probeer daarbij zo helder mogelijk te schetsen, wat wij met deze interventies en acties (kunnen) bereiken. Door een duidelijk plan en een heldere taakverdeling te maken, wordt er echt structureel mee aan het werk gegaan”.

De andere lijnmanager (R23) beschrijft: “Ik probeer het projectteam altijd gewoon te ondersteunen in hun ideeën en ik kijk dan of het past. Ik heb wel gestuurd op het maken van systematische probleemaanpakken, want dit past bij mij, maar ook bij mijn projectteam, want ik hoor eigenlijk alleen maar positieve geluiden”.

Alle docenten beschrijven dat zij gedrag waarnemen bij de lijnmanagers die voortkomt uit de strategie (R24-R28). Zo stelt docent (R25): “Er wordt door de lijnmanager (R24) altijd goed gecommuniceerd en concreet gemaakt wat precies het doel is van de interventies en acties die wij ondernemen in ons projectteam”. Daarnaast vinden tussenevaluaties plaats, zodat iedereen weet waar het projectteam staat en welke stappen nog gezet moeten worden om de strategische bestemming te bereiken”.

Een andere docent (R26) vertelt dat lijnmanager (R23) vooral motiveert door de interventies, die het projectteam dan heeft uitgekend, te bewaken. Het handelen van lijnmanager (R22) wordt door docent (R28) weerspiegelt als: “Een moedergans die met haar jonge ganzen op pad gaat, deze gaandeweg blijft motiveren om de prioriteiten, en dus de strategie, levendig te houden” (R28).

Tabel 7

Overzicht van interviewresultaten strategisch managers

| | Een goede strategie... | Succes wordt beoordeeld door... | Vaardigheden strategisch manager... | Strategie-instrumenten worden gebruikt als/om... | Zien de lijnmanagers dit ook terug? |
|-----------------------------------|--|--|---|--|--|
| Strategisch manager case X | <p>“Geeft nauwkeurig richting”</p> <p>“Creëert houvast en draagt eraan bij dat mensen zich erin herkennen”</p> | <p>“De zichtbaarheid ervan in de praktijk, doordat gedreven aan de strategie wordt gewerkt”</p> | <p>“Visie en voeling over wat er leeft”</p> | <p>“Gesprek te voeren”</p> | <p>Ja (R2-R4)</p> |
| Strategisch manager case Y | <p>“Is vastgelegd in een plan voor de lange termijn”</p> <p>“Inspirerend, zodat mensen zich erin kunnen herkennen”</p> | <p>“Inzetten van objectieve, kwantitatieve criteria, zodat de strategie scherp wordt gehouden”</p> | <p>“Het hebben van een brede blik, de samenhang kunnen zien en daarmee ook organisatie-sensitiviteit”</p> | <p>“De visie te verwoorden en communiceren”</p> | <p>Deels. Lijnmanagers zien een duidelijke visie, maar zien niet dat de strategisch manager gebruikmaakt van kwantitatieve indicatoren. Ook zien zij geen concrete uitwerkingen van de strategie (R12-R14)</p> |
| Strategisch manager case Z | <p>“Meenemen van elke betrokkenen bij de organisatie, zowel intern als extern, om een gedeelde richting en betekenis te creëren”</p> | <p>“Gesprekken te voeren”</p> | <p>“Gespreksvaardigheden, zoals luisteren naar anderen en het kunnen voeren van een gesprek”</p> | <p>“Gesprekken over sterktes en zwaktes en het uitvoeren van acties”</p> | <p>Ja (R22-R24)</p> |

Tabel 8

Overzicht interviewresultaten lijnmanagers en publieke professionals

| | Wijze waarop de lijnmanagers graag willen werken in het strategieproces: | Wat zien de publieke professionals terug van de strategie? |
|----------------------------|---|---|
| Lijnmanagers case X | <p>“Ik vind het belangrijk dat gewerkt wordt met een format, zodat een duidelijk tijdspad kan worden ontwikkeld” R2-R4</p> <p>Ik houd van duidelijke afspraken en die wil ik nauwgezet naleven. Het format helpt mij en mijn team hierbij” R4</p> <p>“Ik wil elk probleem volledig begrijpen door het grondig te analyseren. Hiervoor krijg ik de ruimte van de strategisch manager” R2</p> <p>“Uniformiteit en een tijdspad hebben, is belangrijk” R3</p> | <p>Docent (R11) ziet niet expliciet terug dat de lijnmanager (R2) handelt naar de strategie.</p> <p>Docent (R9) stelt dat lijnmanager (R2) misschien wel handelt naar de strategie, maar de bal wel helemaal bij de docenten legt en de lijnmanager niet kijkt of doelen zijn behaald.</p> <p>Docenten (R5-R8) stellen over lijnmanagers (R3; R4) dat beiden handelen in lijn met de strategie.</p> <p>Docent (R9) stelt over lijnmanager R4: “Hij motiveert ons door een soort helikopterview te hebben en d.m.v. het inzetten van tussenevaluaties biedt hij structuur ”.</p> <p>Docent (R10) vertelt: “Onze lijnmanager houdt van duidelijke actieplannen. Hij maakt deze plannen met ons en handelt dus echt naar de strategie”</p> |
| Lijnmanagers case Y | <p>“Ik werk het liefst vanuit een duidelijke structuur” R12-R14</p> <p>“Ik houd van duidelijke afspraken, zodat ik die nauwgezet kan opvolgen” R13</p> <p>“Ik wil de ruimte voelen om vernieuwingen te introduceren” R12; R14</p> <p>“Ik zoek graag naar creatieve oplossingen” R12</p> | <p>Alle docenten (R16-R20) zien niets terug in het handelen van de lijnmanagers dat herleidbaar is aan de strategie.</p> |
| Lijnmanagers case Z | <p>“Het past bij mij om keuzes te maken die gebaseerd zijn op theorieën, onderzoeken en/of data. Ik vind het belangrijk dat het niet alleen een gevoel is” R23</p> <p>“Het liefst werk ik met een duidelijke tijdsplanning” R22; R24</p> <p>“Ik houd van goed voorbereide vergaderingen, met duidelijke agenda’s en een sterk timemanagement” R24</p> <p>“Ik wil altijd precies weten wat er nog moet gebeuren” R22</p> <p>“Bij elkaar komen voor afstemming om de strategische bestemming te bereiken” R22-R24</p> | <p>Alle docenten (R24-R28) zien in het handelen van de lijnmanagers de strategie terug.</p> <p>Docent (R25) stelt dat lijnmanager (R24) goed communiceert en concreet maakt wat precies het doel is van de interventies en acties die het projectteam moeten ondernemen (R25)</p> <p>Docent (R26) stelt dat lijnmanager (R23) vooral motiveert door de interventies, die het projectteam dan heeft uitgekiend, te bewaken.</p> <p>Docent (R28) beschrijft het handelen van lijnmanager (R22) als: “Een moedergans die met haar jonge ganzen op pad gaat, deze gaandeweg blijft motiveren om de prioriteiten, en dus de strategie, levendig te houden”</p> |

5. Analyse

In het vorige hoofdstuk zijn de resultaten van dit onderzoek gepresenteerd. Dit hoofdstuk poogt op basis van de percepties van de participanten en perceptie van de onderzoeker een interpretatie te geven aan de theorie die in dit onderzoek centraal staat. In paragraaf 5.1, 5.2 en 5.3 komen achtereenvolgend de case X,Y,Z aan bod. In paragraaf 5.4 vindt een vergelijking van de cases plaats.

5.1 Case X

Het strategieperspectief van de strategisch manager

De strategisch manager in case X vindt dat een goede strategie uit twee dimensies bestaat. Hij stelt dat het een nauwkeurig plan moet zijn voor de langere termijn. Vanuit mijn analytisch kader komt dan het rationeel-expertperspectief heel duidelijk naar voren, waarbij een strateeg een blauwdruk maakt van de strategie (Van Twist & Van der Steen, 2018). Daarnaast stelt hij dat een strategie moet aansluiten bij de realiteit, zodat de strategie houvast creëert en mensen zich erin herkennen. Het aansluiten bij de realiteit is niet direct terug te vinden in mijn analytisch kader, maar het creëren van houvast en mensen zich erin laten herkennen, kan door het visionair leiderschapsperspectief als het *sensemaking*-perspectief in te zetten (Westley & Mintzberg, 1989; Van Twist & Van der Steen, 2018). Echter, vanuit het analytisch kader blijkt het in dit geval meer lijkt aan te sluiten bij het *sensemaking*-perspectief, omdat de strategisch manager heel bewust taal als hulpmiddel inzet, zodat geen semantische discussies ontstaan en er draagvlak blijft voor de strategie. Daarbij benadrukt hij dat het nemen van tijd een belangrijke succesfactor is. Ook dit sluit aan bij het *sensemaking*-perspectief.

Evenwel geeft hij aan dat de strategie zichtbaar is als hij de gedrevenheid ziet bij de medewerkers om aan het schoolplan, jaarplan of teamplan te werken. Vanuit mijn analytisch kader sluit dit aan bij het visionair leiderschapsperspectief. Ook benoemt hij ‘voeling’ en visie’ als twee van de belangrijkste vaardigheden die een strategie-beoefenaar moet hebben. Deze vaardigheden onderschrijven zowel het *sensemaking*-perspectief als het visionair leiderschapsperspectief (Van Twist & Van der Steen, 2018).

Wat de strategisch manager in deze case niet lijkt te doen, is het betrekken van externen of relevante betrokkenen van buiten de organisatie in het strategieproces, terwijl in het visionair leiderschapsperspectief en het *sensemaking*-perspectief, weliswaar bij ieder strategieperspectief op een andere wijze, het meenemen van stakeholders wel naar voren komt (Van Twist & Van der Steen, 2018).

Zien de lijnmanagers hetzelfde terug?

De lijnmanagers geven aan dat de strategisch manager iemand met een visie is, maar zijn visie niet oplegt en wel wil bijshaven als hij de visie van anderen heeft gehoord. Deze beschrijvingen komen overeen met de beschrijving die de strategisch manager zelf geeft. Daarbij is het *sensemaking*-perspectief te herkennen in hun beschrijvingen. De lijnmanagers geven aan dat zij, ongeacht hun formele status in de organisatie, de mogelijkheid krijgen om met ideeën te komen. Dit draagt er volgens de lijnmanagers aan bij dat een gedeelde betekenis ontstaat over de koers die de school moet varen om de visie van de school te bereiken. Eén lijnmanager geeft aan dat hij met het zetten van stappen in het strategieproces de school heel traag vindt. Ook dit is te herleiden naar de inzet van het *sensemaking*-perspectief. Zo stellen Van Twist en Van der Steen (2018) dat sommige betrokkenen bij het proces zullen aangeven dat het proces ‘traag’ is, omdat het vinden van een gemeenschappelijke basis een langdurig proces kan zijn, waarvoor veel overlegmomenten noodzakelijk zijn.

Past het strategieproces bij de lijnmanagers (en helpt de cognitieve stijl om dit te begrijpen?)

Alle lijnmanagers geven aan dat de wijze waarop het strategieproces vorm krijgt, past bij hen. Eén lijnmanager stelt zelf minder creatieve ideeën te hebben, waardoor hij het fijn vindt dat de strategisch manager een duidelijke visie heeft. De andere lijnmanager geeft aan problemen grondig te willen analyseren en oplossingen te zoeken in cijfers en feiten. Hiervoor krijgt hij zowel bij de strategieontwikkeling, waar goede discussies zijn gevoerd en problemen zijn geanalyseerd, als in het -proces de ruimte. Allen vinden het prettig om met een vast format te werken, omdat dit bijdraagt aan het creëren van een duidelijke structuur en het kunnen uitzetten van een tijdspad. Daarbij geeft één lijnmanager aan dat het format haar en haar team helpt, omdat het zorgt voor duidelijke afspraken, die zij nauwgezet wil naleven. Zij geeft ook aan te houden van voorbereide vergaderingen en sterk timemanagement. Zij ziet dit terug in de tussentijdse gesprekken en evaluaties met het MT.

Vanuit mijn analytisch kader zou ik voorzichtig (d.w.z. op basis van enkele uitspraken) kunnen stellen dat alle lijnmanagers eigenschappen benoemen, die overeenkomen met de eigenschappen die vallen onder een *planning style* (Cools & Van den Broeck, 2007). Daarbij lijken bij één lijnmanager ook eigenschappen van de *knowing style* naar voren te komen, naast eigenschappen van de *planning style*. Hij stelt namelijk te houden van een gedetailleerde analyse bij het uitvoeren van zijn taken. Dit kan ook verklaard worden, aangezien Cools en Van den Broeck (2007) stellen dat planners in veel opzichten lijken op individuen met een *knowing style* en dat individuen meerdere stijlen in zich kunnen hebben, maar dat meestal één stijl meer naar voren komt in de praktijk.

Op basis van alle bevindingen blijkt dat de strategisch manager de strategieperspectieven (goed) inzet. Daarbij sluiten deze strategieperspectieven aan bij de cognitieve stijl van elke lijnmanager, wat een geslaagde combinatie lijkt te zijn voor het verkrijgen van betrokkenheid aan de strategie.

Wat doen de lijnmanagers in de richting van de docenten?

Uit de beschrijvingen van de docenten over de lijnmanager met eigenschappen van een *planning style* en *knowing style*, blijkt dat zij niet zien dat de lijnmanager handelt naar de strategie. Alles lijkt in de handen te liggen van de docenten, en er vinden geen evaluatie- of overlegmomenten, geïnitieerd door de lijnmanager, plaats. Daarbij geven publieke professionals aan dat dit niet is hoe ze het graag zouden willen zien.

De docenten die vallen onder de twee lijnmanagers met meer eigenschappen van een *planning style*, geven allemaal aan dat de lijnmanagers de strategie overbrengen in een format met doelen, waarmee zij aan het werk gaan in de lespraktijk. Daarbij worden de lijnmanagers als echte meedenkers aangeduid. Zo worden tussentijdse evaluaties ingezet om samen te bepalen aan welke doelen nog verder gewerkt moet worden.

Uit deze bevindingen kan ik, op basis van mijn analytisch kader, stellen dat de twee lijnmanagers met een *planning style*, zich betrokken voelen bij de strategie, aangezien zij in beweging komen; de gewenste richting volgen. Daarbij blijkt hun cognitieve stijl ook van invloed te zijn op het gedrag dat zij laten zien.

Alle docenten onder de lijnmanager met zowel eigenschappen van de *planning style* als *knowing style* geven aan dat geen beweging te zien is die in de richting ligt van het bereiken van de strategie. Vanuit mijn analytisch kader kan ik stellen dat deze lijnmanager minder betrokkenheid vertoont aan de strategie, omdat hij 'niet beweegt' in het strategieproces. De 'mate' van betrokkenheid die deze lijnmanager vertoont, kan te maken hebben met de combinatie van zijn cognitieve stijlen, omdat volgens George et al. (2018) de cognitieve stijl van een individuele lijnmanager kan voorspellen in welke mate hij betrokken is bij de strategie en de strategie

overbrengt naar de publieke professionals. Toch neemt het onderzoek van George et al. (2018) geen combinaties van cognitieve stijlen in acht, waardoor dit niet direct te verklaren is vanuit hun theorie.

5.2 Case Y

Het strategieperspectief van de strategisch manager

Een goede strategie is volgens deze strategisch manager met relevante belanghebbenden gemaakt, vastgelegd in een plan voor de lange termijn en inspirerend. Vanuit mijn analytisch kader kunnen op basis van deze beschrijvingen twee strategieperspectieven ingezet zijn door de strategisch manager, namelijk het visionair leiderschapsperspectief en het rationeel-expertperspectief.

In het planproces geeft de strategisch manager een 22-dagenspeech, betreft stakeholders en diept de strategie verder uit met een dwarsdoorsnede van de school. Het personeel hoort de ontwikkelingen dan tijdens de daarvoor bestemde algemene personeelsvergaderingen. Als de strategie zo goed als definitief lijkt te zijn, stelt hij werkgroepen op met docenten, die de strategie verder moeten uitwerken. Echter, deze werkgroepen blijken een voor een uit elkaar te vallen. Vanuit mijn analytisch kader blijkt dat de strategisch manager zelf denkt dat hij het *sensemaking*-perspectief en het visionair leiderschapsperspectief inzet, maar ik zie dat hij het werkelijke planproces vooral vormgeeft volgens het visionair leiderschapsperspectief. Zijn visie brengt hij duidelijk naar voren en lijkt deze visie ook als iets intuïtiefs te voelen.

Echter, als onderzoeker zie ik ook dat hij het perspectief gedurende het planproces niet goed toepast. Bij het overbrengen van zijn strategie concretiseert hij namelijk niet de te nemen stappen binnen het proces aan het personeel (Van Twist & Van der Steen, 2018). Binnen het visionair leiderschapsperspectief kan dit wel in de gezamenlijkheid die hij schetst, maar hij moet het dan wel zo doen dat de medewerkers begrijpen wat zij moeten doen en niet de mogelijkheid voelen om eraan te kunnen ontsnappen. Echter, hij vraagt zich af of dat gelukt is. Hij probeert namelijk nu om iedereen bij het proces betrokken te houden.

Tijdens het implementatieproces geeft de strategisch manager de voorkeur aan objectieve, kwantitatieve criteria, omdat deze criteria de mogelijkheid bieden om het gesprek met de lijnmanagers te kunnen voeren over de koers. Vanuit mijn analytisch kader zie ik dat hij in deze fase van het strategieproces inzet op het rationeel-expertperspectief, waarbij de strategie een bijdrage levert om de belangrijkste prestatie-indicatoren op consistente wijze te bereiken (Van Twist & Van der Steen, 2018). Om dit te kunnen bereiken, zie ik dat een zorgvuldig gearticuleerd en nauwkeurig plan noodzakelijk is om de strategie nauwgezet en tot in detail uit te kunnen voeren (Van Twist & Van der Steen, 2018). Echter, de stappen in het planproces lijken niet door de strategisch manager voldoende geconcretiseerd, waardoor medewerkers er niet tot in detail mee aan het werk kunnen. Ik zie nu dat hij twee heel verschillende perspectieven probeert te combineren, waardoor hij zeer waarschijnlijk steekjes laat vallen bij het rationeel-expert perspectief. Het lijkt er ook op dat hij de eigenschappen die hij voor dit perspectief nodig heeft, niet bezit.

Zien de lijnmanagers hetzelfde terug?

Uit de beschrijvingen van de lijnmanagers is op te maken dat zij vooral heel duidelijk het visionair leiderschapsperspectief herkennen in de wijze waarop de strategisch manager het strategieproces vormgeeft. Zij stellen dat hij een heel duidelijke visie heeft, maar voorbijgaat aan het concretiseren van deze visie. Dit heeft tot gevolg dat de lijnmanagers niet begrijpen wat zij moeten doen. Ook is te zien dat hij het perspectief gedurende het

strategieproces niet goed toepast. Daarbij geven de lijnmanagers aan dat zij niet de ruimte krijgen om kritische vragen te stellen, omdat de strategisch manager wel heel overtuigd is van zijn eigen visie. Het lijkt dan ook te ontbreken aan de gezamenlijkheid, zoals door de strategisch manager is geschetst.

Past het strategieproces bij de lijnmanagers (en helpt de cognitieve stijl om dit te begrijpen?)

Uit de beschrijvingen is op te maken dat het strategieproces niet past bij hen. Enerzijds lijkt dit te komen, doordat het de strategisch manager niet lukt om zijn ideeën over een goede strategie over te dragen op hen, terwijl dit volgens Van Twist en Van der Steen (2018) erg belangrijk is. Anderzijds stellen de lijnmanagers dat hun individuele eigenschappen niet passen bij het strategieproces, zoals de strategisch manager dat nu vormgeeft. Twee lijnmanagers stellen in het strategieproces niet de ruimte te voelen om eigen ideeën te introduceren en op zoek te gaan eigen creatieve oplossingen. De andere lijnmanager stelt dat een duidelijke structuur met heldere afspraken ontbreekt. Daarbij is op basis van deze enkele uitspraken vanuit mijn analytisch kader te zien dat de twee lijnmanagers eigenschappen benoemen, die vallen onder een *creating style*, terwijl de andere lijnmanager meer eigenschappen benoemt die vallen onder een *planning style* (Cools & Van den Broeck, 2007). Daarnaast kan ik op basis van enkele uitspraken van de lijnmanagers met een *creating style*, voorzichtig stellen dat zij zelfs enige weerstand bieden tegen de richting die de strategisch manager wil volgen.

Deze bevindingen laten zien dat er een wisselwerking is tussen het strategieperspectief dat de strategisch manager inzet en de individuele cognitieve stijlen van de lijnmanagers. Door het niet goed inzetten van het strategieperspectief en de cognitieve stijlen van de lijnmanagers, verkrijgen de lijnmanagers geen betrokkenheid bij de strategie. Daarbij verwacht ik dat het ook een minder geslaagde combinatie is, omdat vanuit mijn analytisch kader blijkt dat de lijnmanagers met een *creating style* goed functioneren bij een strategieproces dat ruimte en vrijheid biedt om de strategie op redelijk eigen wijze vorm te geven (Knockaert, Der Foo, Erikson, & Cools, 2015), terwijl een visionair leider iemand is die strategie als bijna intuïtief ziet, de leider ‘voelt’ als het ware hoe het zou moeten zijn. Daarmee legt hij de lijnen vast om de visie uit te kunnen voeren (Westley & Mintzberg, 1989).

Wat doen de lijnmanagers in de richting van de docenten?

Alle docenten geven aan dat geen communicatie plaatsvindt over de strategie en dat de lijnmanagers niets inzetten, zodat zij aan het werk gaan met de strategie in de praktijk. Wel blijkt dat docenten op vrijwillige basis in werkgroepen met de strategie aan het werk zijn gegaan, maar dat door de toenemende druk in de organisatie werkgroepen uit elkaar zijn gevallen. Uit de omschrijving van één docent over het strategieproces komt duidelijk naar voren dat ‘politiek spel’ een belangrijke rol vervult in de relatie tussen docenten en lijnmanagers, waarbij deze docent het gevolg daarvan omschrijft als het creëren van verdeeldheid binnen de vakgroepen in de organisatie. Docenten blijken namelijk te kunnen lobbyen bij de schoolleiding om te voorkomen dat zij mee moeten werken aan het bereiken van de doelen. Opvallend is wel dat de strategisch manager zich niet bewust lijkt te zijn van het feit dat ‘politiek spel’ een rol vervult in zijn organisatie.

5.3 Case Z

Het strategieperspectief van de strategisch manager

De strategisch manager beschrijft dat in haar ogen een goede strategie gedeeld en gedragen is door alle interne en externe betrokkenen. Dit betekent dat de strategisch manager in het planproces naast de medewerkers uit de organisatie, ook ouders, Universiteiten en Hogescholen betreft.

Na enkele inspiratiebijeenkomsten met stakeholders, heeft zij zich vooral gericht op het meekrijgen van alle geledingen van de school. Daarbij stelt zij geluisterd te hebben naar de mee- als tegendenkers, omdat volgens haar alleen zo een gedeelde richting en betekenis ontstaat. Vanuit mijn analytisch kader blijkt dat hierin heel duidelijk het *sensemaking*-perspectief naar voren komt. Ook in de omschrijving die de strategisch manager geeft over de inzet van een SWOT-analyse, is het *sensemaking*-perspectief te herkennen. Zij gebruikt de SWOT als een platform om het gesprek aan te gaan (Van Twist & Van der Steen, 2018).

Volgens deze strategisch manager zijn luistervaardigheden en gespreksvaardigheden essentieel in het strategieproces. Ook dit duidt vanuit mijn analytisch kader op de inzet van het *sensemaking*-perspectief. Daarbij benadrukt zij een strategie niet wil beoordelen op het wel of niet behalen van strategische doelen, omdat strategische doelen nooit volledig behaald worden en het monitoren van het proces veel belangrijker is. Vanuit mijn analytisch kader is hierin ook het *sensemaking*-perspectief te herkennen.

Zien de lijnmanagers hetzelfde terug?

Alle lijnmanagers beschrijven dat bij het formuleren van de strategie iedereen in de organisatie en daarbuiten is gevraagd door de strategisch manager om mee te denken, waardoor een strategie is neergezet waarvoor draagvlak is. Daarnaast stelt een lijnmanager dat de strategisch manager communicatie in het proces inzet om een gedeelde betekenis te behouden. Hiermee herkennen zij vaardigheden bij de strategisch manager, die aansluiten bij het *sensemaking*-strategieperspectief. Daarom kan vanuit mijn analytisch kader gesteld worden dat de lijnmanagers het *sensemaking*-strategieperspectief herkennen.

Past het strategieproces bij de lijnmanagers (en helpt de cognitieve stijl om dit te begrijpen?)

De lijnmanagers geven aan dat de strategisch manager hen aanspreekt, past bij de wijze waarop zij graag te werk gaan. De strategisch manager zet voor hen de juiste middelen in (bijv. het identificeren van valkuilen op basis van theorieën, onderzoeken en/of data en het bieden van structuur door een duidelijke tijdsplanning te maken en geregeld controlevragen te stellen), om op een prettige wijze aan het werk te kunnen gaan. Vanuit mijn analytisch kader zou ik voorzichtig willen stellen (d.w.z. op basis van enkele uitspraken) dat één lijnmanager meer eigenschappen beschrijft die aansluiten bij een *knowing style*, terwijl de andere twee lijnmanagers veelal eigenschappen benoemen die onder te brengen zijn bij een *planning style* (Cools & Van den Broeck, 2007). Het lijkt er dan ook op dat de lijnmanagers betrokkenheid verkrijgen, omdat de strateeg het strategieperspectief goed inzet en het strategieperspectief aansluit bij de voorkeurswerkwijze (d.w.z. de individuele cognitieve stijl) van de lijnmanagers.

Wat doen de lijnmanagers in de richting van de docenten?

Twee lijnmanagers geven aan bij de begeleiding van hun team voornamelijk in te zetten op het maken van een duidelijke planning om structureel aan de prioriteiten te werken. Deze werkwijze lijkt aan te sluiten bij de lijnmanagers met een *planning style*. Daarnaast blijkt de *planning style* bij lijnmanagers van invloed is op het gedrag dat zij laten zien aan de publieke professionals. De lijnmanager met de *knowing style*, geeft aan nog op

zoek te zijn naar een werkwijze om met haar team effectief aan het werk te kunnen blijven. Zij geeft aan een duidelijke visie te hebben en die nu nog niet terug te zien in de interventies en acties die docenten ondernemen. Vanuit mijn analytisch kader blijkt dat denkers in de eerste plaats vooral gericht zijn op het overtuigen van anderen om te doen wat zij denken dat goed is. Het lijkt er dan ook op dat de cognitieve stijl van deze lijnmanager bepalend is voor de wijze waarop zij de strategie het liefst over zou wil brengen naar de publieke professional (Cools & Van den Broeck, 2007).

De docenten geven aan dat alle lijnmanagers communiceren en handelen in lijn met de strategie. Eén docent omschrijft de lijnmanager met de *knowing style* als een moedergans die met haar jonge ganzen op pad gaat, deze gaandeweg blijft motiveren om de strategie levendig te houden. Dit is vanuit mijn analytisch kader niet volledig te verklaren. Wel lijkt de taak die de lijnmanager heeft een doel te dienen, wat kan verklaren dat zij gaandeweg blijft motiveren. Tegelijkertijd vindt de communicatie op een andere wijze plaats dan past bij iemand met een *knowing style*, vanuit mijn analytisch kader gezien. Uit deze bevindingen blijkt dat alle lijnmanagers betrokkenheid voelen, aangezien zij in beweging komen (d.w.z. de gewenste richting volgen). Ook de lijnmanager met een *knowing style* beweegt in de gewenste richting.

5.4 Vergelijking van de cases

In twee cases (X en Y) zijn meer strategieperspectieven geïdentificeerd bij het omschrijven van een goede strategie dan in de beschrijvingen die de strategisch managers en lijnmanagers geven over het daadwerkelijke strategieproces. Een mogelijke verklaring hiervoor is volgens Mintzberg (1984) dat de strategisch manager obstakels (zowel op organisatieniveau als individueel niveau) tegenkomt in het strategieproces, waardoor de beoogde strategie-intentie afwijkt van de daadwerkelijke strategie-uitvoering. In case Y lijkt het er bijvoorbeeld op dat de strategisch manager niet de eigenschappen bezit, die noodzakelijk zijn om het rationeel-expertperspectief goed uit te voeren. Daarnaast valt uit zowel case X en Z op te maken dat het *sensemaking*-perspectief zich uit door taal als *hulptool* in de strategische processen te gebruiken. Er kunnen wel degelijk ook een analytische instrumenten, zoals een SWOT, ingezet worden, maar deze SWOT dient dan als platform om het gesprek aan te gaan.

Ook blijkt uit zowel case X en Z dat dat het *sensemaking*-perspectief, al dan niet in combinatie met het visionair leiderschapsperspectief, past bij de *knowing style* en *planning style*, oftewel de cognitieve stijlen van de lijnmanagers uit deze cases. Daarbij is wel uit de beschrijvingen van publieke professionals in case X op te maken dat de lijnmanager met eigenschappen van een *knowing style* en een *planning style* niet in de gewenste richting beweegt. Dit kan te maken hebben met de combinatie van zijn cognitieve stijlen, aangezien volgens George et al. (2018) de cognitieve stijl van een individuele lijnmanager kan voorspellen in welke mate hij betrokken is bij de strategie en de strategie overbrengt naar de publieke professionals. Toch neemt het onderzoek van George et al. (2018) geen combinaties in cognitieve stijlen in acht, waardoor dit ook niet direct te verklaren is vanuit hun theorie.

Daarnaast is op te merken dat de lijnmanagers met een *planning style* heel duidelijk bij het overbrengen de strategie te werk gaan volgens hun voorkeurswerkwijze. Zo blijken lijnmanagers met een *planning style* structuur en een duidelijke tijdsplanning te bieden aan hun team tijdens het strategieproces. Ook blijkt uit de beschrijvingen van alle docenten dat zij dit als een heel prettige manier van werken ervaren.

In zowel case X als Y geven (enkele) docenten aan dat zij op basis van intrinsieke motivatie aan het werk gaan met de strategie in de dagelijkse praktijk. Dit kan betekenen dat de betrokkenheid van lijnmanagers niet

essentieel is om wel de visie van de school te bereiken. Echter, uit case Y blijkt dat de intrinsieke motivatie tot op een zekere hoogte werkt, maar om structureel te werken aan de strategie, is aansturing van een lijnmanager wel noodzakelijk.

6. Conclusie en discussie

In dit laatste hoofdstuk staan de conclusie en discussie centraal. In paragraaf 6.1 komen eerst de theoretische en empirische deelvragen aan bod. Daaropvolgend beantwoord ik de hoofdvraag. Vervolgens vindt in paragraaf 6.2 de discussie plaats. In paragraaf 6.3 komen in 6.3.1 concrete, praktische aanbevelingen aan bod, waarna ik in 6.3.2 inga op mogelijkheden voor vervolgonderzoek.

6.1 Beantwoording deelvragen en vraagstelling

In dit onderzoek zijn vijf deelvragen opgesteld om de hoofdvraag in dit onderzoek te kunnen beantwoorden.

Deelvraag 1: Welke strategieperspectieven kan een strategiebeoefenaar innemen bij het strategieproces?

Strategen kunnen verschillende strategieperspectieven inzetten als zij aan strategie doen. Daarbij stelt Mintzberg (1987) dat de relevantie van deze variatie aan perspectieven niet bijzonder groot is. Deze verscheidenheid maakt het vooral mogelijk om te ontsnappen aan de ‘enge’ focus op strategie, die in de strategieliteratuur nog altijd domineert. Van Twist en Van der Steen (2018) onderscheiden, op basis van de theoretische raamwerken van Mintzberg (1994) en De Caluwé en Vermaak (2003), vijf strategieperspectieven. De vijf strategieperspectieven zijn: het rationeel-expertperspectief, het visionair leiderschapsperspectief, het *sensemaking*-perspectief, het powergameperspectief en het capaciteitsopbouwende perspectief. Elk strategieperspectief kan dezelfde strategische bestemming bereiken, maar kent wel zijn eigen normen voor een goede of slechte kwaliteit van het strategieproces (Van Twist & Van der Steen, 2018). Overigens zijn er nog veel meer perspectieven om strategie te doen, maar deze vijf strategieperspectieven kunnen al veel duidelijkheid bieden voor onderzoek naar de strategiepraktijk (Van Twist & Van der Steen, 2018).

Deelvraag 2: Wat is de invloed van het betrekken van het middenmanagement bij het strategieproces?

Strategie gaat om het komen tot gedeeld en doordacht handelen van een organisatie, zodat de organisatie de ‘strategische bestemming’ bereikt (Mintzberg, 1994). Dit kan een strategie-beoefenaar realiseren als hij in staat is om andere organisatieleden in beweging te zetten. Verschillende onderzoekers stellen dat het middenmanagement betrokkenheid aan de strategie moet verkrijgen, omdat dan coördinatie en integratie ontstaan, die beide weer bijdragen aan het bereiken van een succesvolle strategie. Middelmanagers moeten namelijk begrijpen hoe de strategie van de organisatie zich verhoudt tot de dagelijkse beslissingen die zij moeten nemen en de prioriteiten die zij geacht worden aan te pakken (bijv. Vila & Canales, 2008). Daarbij kan volgens George et al. (2018) de cognitieve stijl van een individuele lijnmanager voorspellen in welke mate hij betrokken is bij de strategie en de strategie overbrengt naar de publieke professionals.

Ten behoeve van overzichtelijkheid, beantwoord ik de empirische deelvragen zeer beknopt. In tabel 9 staat een overzicht van alle bevindingen.

Deelvraag 3: Welk strategieperspectief, of combinatie van strategieperspectieven, kunnen we waarnemen bij de strategisch managers in casus X, Y en Z?

De strategisch manager in case X zet het *sensemaking*-perspectief, in combinatie met het visionair leiderschapsperspectief, in. Ook de lijnmanagers in case X herkennen beide strategieperspectieven bij de strategisch manager. De strategisch manager in case Y stelt voornamelijk het visionair-leiderschapsperspectief en

het rationeel-expertperspectief in te zetten. Echter, de lijnmanagers herkennen alleen het visionair leiderschapsperspectief. Daarbij geven zij wel aan dat de strategisch manager de strategie niet voldoende concretiseert, terwijl dit volgens Van Twist en Van der Steen (2018) juist zo belangrijk is bij het visionair leiderschapsperspectief. Op basis van deze bevindingen, kan ik dan ook stellen dat de strategisch manager het visionair leiderschapsperspectief niet goed inzet. In de beschrijvingen van de strategisch manager en lijnmanagers in case Z komt duidelijk naar voren dat de strategisch manager alleen het *sensemaking*-perspectief inzet. Tabel 9 biedt een overzichtelijk geheel van de geïdentificeerde strategieperspectieven per case.

Deelvraag 4: Welke cognitieve stijlen kunnen we waarnemen bij de lijnmanagers in casus X, Y en Z?

Alle drie de cognitieve stijlen, geïntroduceerd door Cools en Van den Broeck (2007), zijn terug vinden in de drie cases die in dit onderzoek centraal staan. In tabel 9 zijn per case de geïdentificeerde cognitieve stijlen bij de lijnmanagers weergegeven.

Deelvraag 5: Zijn er geslaagde combinaties van strategieperspectieven en cognitieve stijlen te herkennen, en zo ja, welke?

Op basis van alle bevindingen kan ik stellen dat in case X het *sensemaking*-perspectief, in combinatie met het visionair leiderschapsperspectief en de *planning style*, al dan niet in combinatie met de *knowing style*, van de lijnmanagers een geslaagde combinatie lijkt op te leveren om betrokkenheid van lijnmanagers aan de strategie te verkrijgen. Alle lijnmanagers geven aan dat de wijze waarop het strategieproces vorm krijgt, past bij hen. Toch blijkt dat de lijnmanager met zowel eigenschappen van een *knowing style* als *planning style* de strategie niet overbrengt naar de publieke professionals, waardoor hij op basis daarvan geen betrokkenheid vertoont aan de strategie. In case Z is een geslaagde combinatie te herkennen tussen het *sensemaking*-perspectief dat de strategisch manager inzet en de *planning style* en *knowing style* bij lijnmanagers. Daarbij blijkt dat alle lijnmanagers de strategie overbrengen naar de docenten. In tabel 9 is een overzicht van deze bevindingen te zien.

Tabel 9

Overzicht van alle bevindingen op basis van analytisch kader

| | Perspectief strategisch manager (deelvraag 3) | Cognitieve stijl lijnmanagers (deelvraag 4) | Mate waarin lijnmanagers de strategie overbrengen (deelvraag 5) |
|---------------|--|---|--|
| Case X | R1: <i>Sensemaking</i> -perspectief, in combinatie met het visionair leiderschapsperspectief | R2: <i>Planning style</i> en <i>knowing style</i> R3: <i>Planning style</i> R4: <i>Planning style</i> | R2: Neutraal R3: Positief R4: Positief |
| Case Y | R11: Visionair leiderschapsperspectief (<i>maar niet goed ingezet</i>) | R12: <i>Creating style</i> R13: <i>Planning style</i> R14: <i>Creating style</i> | R12: Negatief R13: Neutraal R14: Negatief |
| Case Z | R21: <i>Sensemaking</i> -perspectief | R22: <i>Knowing style</i> R23: <i>Planning style</i> R24: <i>Planning style</i> | R22: Positief R23: Positief R24: Positief |

Opmerking: Positief: gewenste richting volgen, neutraal: niet bewegen, negatief: weerstand bieden

Beantwoording hoofdvraag

Nu de deelvragen zijn beantwoord, wordt de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord.

De hoofdvraag binnen dit onderzoek is: “Welke strategieperspectieven zijn werkzaam om betrokkenheid van lijnmanagers aan de strategie te verkrijgen?”

De bevindingen in dit onderzoek laten zien dat er steeds een wisselwerking is tussen het strategieperspectief dat de strategisch manager inzet en de cognitieve stijlen van de lijnmanagers, en dit ook meer of minder geslaagde combinaties teweegbrengt.

Allereerst blijkt dat het *sensemaking*-perspectief, al dan niet in samenhang met het visionair leiderschapspectief is ingezet door twee strategisch managers (case X en Z). De andere strategisch manager (case Y) stelt voornamelijk het visionair leiderschapspectief en het rationeel-expertperspectief in te zetten, maar hij slaagt er niet in om deze strategieperspectieven goed uit te voeren. Enerzijds lukt het hem niet om zijn ideeën over een goede strategie over te dragen op de lijnmanagers, die het strategieperspectief wel herkennen bij de strategisch manager (Van Twist & Van der Steen, 2018). Anderzijds lijkt het erop dat hij niet de eigenschappen bezit die nodig zijn om het rationeel-expertperspectief goed in te zetten, waardoor hij steekjes laat vallen bij het uitvoeren van dit strategieperspectief. Bovendien herkennen de lijnmanagers het rationeel-expertperspectief bij deze strategisch manager niet.

Ook geven de lijnmanagers in case Y aan dat de wijze waarop het strategieproces nu vorm krijgt, niet past bij hen. Dit lijkt niet alleen te maken te hebben met het niet goed inzetten van het visionair leiderschapspectief, maar ook door de cognitieve stijlen van de individuele lijnmanagers, aangezien de twee lijnmanagers aangeven geen ruimte te krijgen om eigen ideeën te introduceren, terwijl zij dit wel graag willen. Dit past bij individuen een *creating style*. Daarbij blijkt ook dat de lijnmanagers met een *creating style* zelfs enige weerstand bieden tegen de strategie door de strategie bewust niet over te brengen. De andere lijnmanager geeft aan gebaat te zijn bij meer structuur in het strategieproces, omdat hij nu niet precies weet wanneer er wat moet gebeuren (dit past meer bij een *planning style*). Daarbij stellen alle publieke professionals in deze case stellen dat de strategie niet bij hen aankomt. Op basis van al deze bevindingen blijkt dat door het niet goed inzetten van het visionair leiderschapspectief en de cognitieve stijlen van de lijnmanagers, geen geslaagde combinatie ontstaat voor het verkrijgen van betrokkenheid aan de strategie.

Uit case Z blijkt dat twee lijnmanagers meer eigenschappen hebben van een *planning style*, terwijl de andere lijnmanager meer eigenschappen benoemt die vallen onder een *knowing style*. Dit levert wel een geslaagde combinatie op, aangezien alle lijnmanagers aangeven dat het strategieproces past bij hen en alle publieke professionals aangeven dat de lijnmanagers de strategie overbrengen.

De lijnmanagers in case X, die vallen onder de strategisch manager die het *sensemaking*-perspectief combineert met het visionair leiderschapspectief, blijken niet allemaal betrokkenheid te vertonen aan de strategie. Dit is opvallend, aangezien alle lijnmanagers wel aangeven dat het strategieproces zoals dat vorm krijgt door het strategieperspectief dat de strategisch manager inzet, past bij de wijze waarop zij graag werken. De lijnmanagers met een *planning style* (R3; R4) vertonen wel betrokkenheid aan de strategie, aangezien zij de strategie ook overbrengen naar de publieke professionals. De lijnmanager (R2) met eigenschappen van zowel een *planning style* als *knowing style* (R2) vertoont geen betrokkenheid aan de strategie. Door bevraging van de

publieke professionals (R5-R7) blijkt dat deze lijnmanager de strategie niet overbrengt naar de publieke professionals. Dit kan te maken hebben met de combinatie van zijn cognitieve stijlen, aangezien George et al. (2018) stellen dat de cognitieve stijl van een individuele lijnmanager kan voorspellen in welke mate hij betrokken is bij de strategie en de strategie overbrengt naar de publieke professionals. Toch neemt het onderzoek van George et al. (2018) geen combinaties van cognitieve stijlen in acht, waardoor dit ook niet direct te verklaren is vanuit hun theorie.

Op basis van al deze bevindingen kan ik nu voorzichtig stellen dat het *sensemaking*-perspectief en de *planning style* en *knowing style* van elke individuele lijnmanager een geslaagde combinatie oplevert om betrokkenheid aan de strategie te verkrijgen.

6.2 Discussie

6.2.1 Wetenschappelijke reflectie

In paragraaf 1.7.1 is de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek belicht. Daarin komt naar voren dat dit onderzoek voornamelijk bijdraagt aan de wetenschappelijke literatuur, omdat het twee gescheiden onderzoeksvelden verbindt en ingaat op het verzoek om meer kwalitatief, praktijkgericht onderzoek te doen.

Om te beginnen is met dit onderzoek een bijdrage geleverd aan de oproep van Van Twist en Van der Steen (2018) om meer inzicht te ontwikkelen in hoe strategie in de strategiepraktijk vorm krijgt. Uit dit onderzoek blijkt dat het mogelijk is om tot een goede strategie te komen zonder het rationeel-expertperspectief in te zetten. Tevens laat dit zien dat het belangrijk is om meerdere perspectieven mee te nemen in een onderzoek naar het doen van strategie. Daarmee haakt dit onderzoek aan op onderzoekers als Mintzberg (1994), De Caluwé en Vermaak (2003), Jarzabkowski (2005) en Noordegraaf, Van der Steen en Van Twist (2014) die stellen dat er een grotere verscheidenheid is aan perspectieven voor het doen van strategie en dat onderzoekers moeten ontsnappen aan de ‘enge’ focus op strategie, die in de strategieliteratuur nog altijd domineert.

Daarnaast blijkt uit dit onderzoek dat er steeds een wisselwerking is tussen het strategieperspectief dat de strategisch manager inzet en de cognitieve stijlen van de lijnmanagers, en dit ook meer of minder geslaagde combinaties teweegbrengt. Daarmee levert dit onderzoek een leerzame en interessante bijdrage voor de wetenschap. Zo blijkt dat twee, tot nu toe, gescheiden onderzoeksvelden beide van invloed zijn op het verkrijgen van betrokkenheid aan de strategie. Het is nu interessant om de meer of minder geslaagde combinaties verder te onderzoeken door meer verschillende cases te bekijken. Zo kan de combinatie van het visionair-leiderschapsperspectief en de *creating style* bij lijnmanagers, waarvan ik nu stel dat het theoretisch een minder geslaagde combinatie oplevert om betrokkenheid te verkrijgen, dan zeer waarschijnlijk empirisch onderbouwd worden. Tevens is het interessant om in deze relatie ook de invloed van combinaties van cognitieve stijlen te onderzoeken, aangezien ik in dit onderzoek geen directe verklaring kan geven voor de ‘mate’ van betrokkenheid van een lijnmanager met zowel eigenschappen van een *planning style* als *knowing style*.

Ook blijkt dat een aantal perspectieven helemaal niet te zien zijn. Dit heeft zeer waarschijnlijk met het aantal cases te maken dat is bestudeerd. Daarin zijn een aantal perspectieven wel te zien en een aantal niet. Wel kan ik door het onderzoek van Van Twist en Van der Steen (2018) mijn bevindingen enigszins relativeren. Zo komt het politiek-perspectief misschien niet echt naar voren, omdat politiek spel vaak een associatie kent met ‘vals spelen’, en daar zullen zij dan ook niet vol trots over praten. Daarnaast komt het capaciteitsopbouwende perspectief

niet naar voren, omdat veel strategisch managers dit perspectief zeer waarschijnlijk niet kennen en hierover dus ook niet uit zichzelf hierover zullen praten. Het rationeel-expert perspectief is wel te zien in de beschrijvingen die de strategie in case Y geeft van een goede strategie, maar in het daadwerkelijke strategieproces is dit strategieperspectief niet te vinden. Op basis van de theorie van Van Twist en Van der Steen (2018) kan ik stellen dat ook in deze cases sprake kan zijn van een *'front stage'* en *'back stage'*, waarmee zij bedoelen dat er twee 'stadia' zijn voor het doen van strategie. In de *'front stage'* doen de strategen alsof de strategie objectief, gepland, gecontroleerd en gefaseerd is, terwijl het echte strategiseren, in de backstage dus, plaatsvindt in een proces van kleine stappen, met een goed oog voor participatie en een breed draagvlak in de organisatie.

6.2.2 Methodologische reflectie

Deze wijze waarop de data is verzameld binnen dit onderzoek, brengt enkele beperkingen met zich mee voor het beantwoorden van de deelvragen en hoofdvraag van dit onderzoek. Door de kwalitatieve aanpak zijn drie cases geanalyseerd. Met de bevindingen uit deze cases heb ik antwoord kunnen geven op de deelvragen en hoofdvraag, maar het is natuurlijk wel wat beperkt. Zo zijn niet alle verschillende perspectieven uit de strategieliteratuur naar voren gekomen in dit onderzoek (Van Twist & Van der Steen, 2018). Bij vervolgonderzoek zou ik dan ook aanraden om nog meer verschillende cases te bekijken.

Tegelijkertijd heeft de kwalitatieve aanpak er wel aan bijgedragen dat gedetailleerde beschrijvingen zijn verzameld over de wijze waarop een strategieperspectief tot uiting komt in de strategiepraktijk, waardoor ontdekt is dat een strategisch manager ook een strategieperspectief niet goed kan inzetten. Ook heb ik geprobeerd om gedetailleerde informatie te verkrijgen van de lijnmanagers over de wijze waarop zij graag willen werken in een strategieproces om zo te bepalen welke cognitieve stijlen de individuele lijnmanagers hebben. Toch heb ik hierover eigenlijk te weinig informatie vergaard, waardoor ik nu op basis van enkele uitspraken een cognitieve stijl heb toegekend aan de individuele lijnmanagers. Achteraf gezien, kan ik stellen dat ik te weinig stilgestaan heb bij het omvormen van de enquêtevragen uit het onderzoek van George et al. (2018) naar goede interviewvragen voor dit onderzoek. Daarnaast geven de publieke professionals aan dat de lijnmanager in case X met eigenschappen van zowel een *planning style* als *knowing style* geen betrokkenheid vertoont aan de strategie. Op basis van mijn analytisch kader kan ik geen directe verklaring geven voor de 'mate' van betrokkenheid van deze lijnmanager. George et al. (2018) nemen namelijk geen combinaties van cognitieve stijlen in acht, waardoor dit ook niet direct te verklaren is op basis van hun theorie.

Tot slot is het interessant om nog iets te zeggen over de rol die ik als onderzoeker heb vervuld in dit onderzoek. Achteraf is het een goede keuze geweest om geen mede-sectieleden te vragen, omdat ik meermaals in vergaderingen gevraagd ben naar de bevindingen uit mijn onderzoek over de lijnmanagers of de strategisch manager. Ik kon hierin gemakkelijker afstand bewaren, omdat geen van hen directbetrokkene was. Daarnaast heb ik niet het idee dat ik meer te weten was gekomen als ik een andere rol als onderzoeker binnen de drie scholen had aangenomen. Het blijft moeilijk om een strategieperspectief "te meten", omdat niet vast te stellen valt wat ze écht doen of écht bedoelen.

6.3 Aanbevelingen

Op basis van de kwalitatieve bevindingen kan ik verschillende aanbevelingen doen. Daarnaast ga ik in op de mogelijkheden voor vervolgonderzoek.

6.3.1 Praktische aanbevelingen

1. Kies een strategieperspectief dat past en handel daar vervolgens ook naar

De eerste aanbeveling is gericht aan de strategisch managers. Uit de bevindingen van elke case, maar meer specifiek uit case Y, maak ik op dat het is belangrijk dat de strateeg een perspectief kiest dat past bij zijn zienswijze op strategie, maar ook bij zijn vaardigheden. De strateeg handelt namelijk op basis van dit strategieperspectief in het strategieproces en hij moet ervoor zorgen dat in het strategieproces lijnmanagers zich betrokken gaan voelen bij de strategie. Afhankelijk van het gekozen strategieperspectief van de strateeg, zijn er strategieën om met betrokkenen in het strategieproces om te gaan en om eventuele weerstand tegen te gaan. Stel een strateeg zet het rationeel-expertperspectief in, dan is het belangrijk dat wel ergens in het strategieproces interactie plaatsvindt en de directbetrokkenen zich gezien en gehoord voelen. Daarnaast moet de strateeg een planner zijn, met analytische vaardigheden. Bij het inzetten van het *sensemaking*-perspectief door de strateeg, moet de strateeg er wel rekening mee houden dat er daadwerkelijk iets te beslissen valt voor de directbetrokkenen. Dit betekent dat iedereen de tijd krijgt en de ruimte voelt om zijn of haar ideeën en expertise aan tafel kan brengen; een open ruimte voor discussie om een gedeelde betekenis te vinden (Van Twist & Van der Steen, 2018). Daarbij moet de strateeg een facilitator en connector zijn, met sterke communicatieve vaardigheden. Hetzelfde geldt voor het visionair leiderschapsperspectief, waarbij in gezamenlijkheid met directbetrokkenen de strateeg wel moet zorgen dat de medewerkers begrijpen wat zij moeten doen en niet de mogelijkheid voelen om eraan te kunnen ontsnappen. De strateeg moet dus vermogen hebben om zijn visie en ideeën over te brengen.

2. Zet de diverse tools, die onder het strategieperspectief vallen, adequaat in

Deze tweede aanbeveling gaat in op de bevinding in dit onderzoek dat de meeste lijnmanagers betrokkenheid aan de strategie voelen bij de strategisch managers die het *sensemaking*-perspectief inzetten. De lijnmanagers lijken het *sensemaking*-perspectief onder andere te waarderen, omdat de strategen diverse hulpmiddelen inzet die aansluiten bij het strategieperspectief en tegemoetkomen aan de individuele voorkeurswerkwijze van de lijnmanagers. Binnen het *sensemaking*-perspectief kunnen diverse hulpmiddelen, zoals ‘*maps*’ of ‘*sharing stories*’ helpen bij het bieden van structuur (passend bij een *planning style*). Van Twist en Van der Steen (2018) stellen namelijk dat een gezamenlijk oorzakelijk verhaal helpt bij het omgaan met complexiteit. Daarnaast kan het inzetten van de SWOT helpen om nieuwe manieren te ontdekken om dingen te doen door ideeën te formuleren over de sterke en zwakke punten (passend bij een *creating style*). Tegelijkertijd past de *tool* ook bij de analytische werkwijze van individuen met een *knowing style*. Ook de diverse hulpmiddelen van de andere strategieperspectieven kunnen ingezet worden om tegemoet te komen aan ieders individuele voorkeurswerkwijze. Zo kan onder het rationeel-expert perspectief, de strateeg een PESTEL of SWOT inzetten. Individuen met een *knowing style* houden van deze analytische hulpmiddelen, terwijl individuen met een *planning style* deze hulpmiddelen zullen waarderen, omdat deze houvast kunnen bieden in het strategieproces. Voor de lijnmanagers met een *creating style* is het dan wel van belang dat de strateeg bijvoorbeeld bij de SWOT-analyse ruimte biedt aan hen om zich te laten horen.

6.3.2 Vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft de onderzoeksvelden van Van Twist en Van der Steen (2018) en George et al. (2018) samengebracht. Daarmee is een dieper inzicht vergaard in degene die strategie doet en degenen die betrokkenheid aan de strategie moeten verkrijgen. Bij toekomstig kwalitatief onderzoek is het aan te raden om nog meer verschillende cases te bekijken, omdat dit de mogelijkheid biedt om meer verschillende strategieperspectieven te ontdekken. Ook is het mogelijk om zo'n onderzoek meer kwantitatief, via *surveys*, in te steken, omdat bijvoorbeeld het politiek-perspectief misschien niet naar voren komt in een kwalitatief onderzoek. Politiek spel wordt namelijk vaak geassocieerd met 'vals spelen', en daar zullen zij dan ook niet vol trots over praten. Daarnaast komt het capaciteitsopbouwende perspectief vaak niet naar voren, omdat veel strategisch managers dit perspectief zeer waarschijnlijk niet kennen en hierover dus ook niet uit zichzelf hierover zullen praten.

Ook blijkt uit dit onderzoek dat er steeds een wisselwerking is tussen het strategieperspectief dat de strategisch manager inzet en de cognitieve stijlen van de lijnmanagers, en dit ook meer of minder geslaagde combinaties teweegbrengt. Het is dan ook interessant om meer onderzoek, met nog meer verschillende cases, te doen. Dit maakt het namelijk mogelijk om empirisch te achterhalen wat nog meer, meer en minder geslaagde combinaties zijn.

Tot slot kan een kwantitatieve aanpak (d.m.v. *surveys*) helpen om mogelijke factoren te identificeren, die invloed uitoefenen op het overbrengen van de strategie van de lijnmanager naar de publieke professional. Uit dit onderzoek blijkt namelijk dat de lijnmanager met eigenschappen van zowel een *planning style* als *knowing style* de strategie niet overbrengt en dus geen betrokkenheid vertoont aan de strategie. Dit kan te maken hebben met de combinatie van zijn cognitieve stijlen, maar het onderzoek van George et al. (2018) nemen geen combinaties van cognitieve stijlen in acht, waardoor dit ook niet direct te verklaren is vanuit hun theorie. Daarnaast ga ik ervan uit dat mogelijk anderszins andere factoren ook een rol spelen, die zeer waarschijnlijk wel geïdentificeerd kunnen worden door een kwantitatieve aanpak te hanteren.

Bronnenlijst

- Armstrong, S. J., Cools, E., Sadler-Smith, E. (2012). Role of Cognitive Styles in Business and Management: Reviewing 40 Years of Research. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 238–262.
- Astley, W. G., & Sachdeva, P. S. (1984). Structural sources of intraorganizational power: A theoretical synthesis. *Academy of Management Review*, 9(1), 104-113.
- 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. *The Academy of Management Journal*, 47(2), 523-549.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Birken, S. A, Lee, S. Y, & Weiner, B. J. (2012). Uncovering middle managers' role in healthcare innovation implementation. *Implement Sci*, 7(1), 28-19.
- Boeije H. (2016). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Brennan, G., & Buchanan, J. (1985). *The Reason of Rules*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bryson, J.M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Bryson, J. M. (2010). The Future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the United States. *Public Administration Review*, 70, 255-267.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bryson, J. K. (2009). Understanding Strategic Planning and the Formulation and Implementation of Strategic Plans as a Way of Knowing: The Contributions of Actor-Network Theory. *International Public Management Journal*, 12 (2), 172-207.
- Burgelman, R. A. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, 8(5), 61-70.
- Chen, C. A., Berman, E. M., & Wang, C.Y. (2017). Middle Managers' Upward Roles in the Public Sector. *Administration & Society*, 49(5), 700-729.
- Cools, E., & Van den Broeck, H. (2007). Development and Validation of the Cognitive Style Indicator. *The Journal of Psychology*, 141(4), 359-387.

- Chuang, E., Jason, K., & Morgan, J. C. (2011). Implementing complex innovations: Factors influencing middle manager support. *Health Care Management Review, 36*(6), 369-379.
- De Caluwé, L., & Vermaak, H. (2003). *Learning to change: a guide for organisational change agents*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- De Pous, D. (2012). 'Wie kritiek had, werd uit zijn functie gehaald'. *De Volkskrant*. Geraadpleegd op 13 juni 2020, van <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/wie-kritiek-had-werd-uit-zijn-functie-gehaald~b685c1b6/>
- Desmidt, S., & Heene, A. (2013). *Strategisch Management: een handboek voor de publiek sector*. Tiel: Lannoo nv.
- Ferris, G. R., & King, T. R. (1991). Politics in human resources decisions: A walk on the dark side. *Organizational Dynamics, 20*(2), 59-75.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *The Academy of Management Executive, 8*(4), 47-57.
- Gallén, T. (2006). Managers and strategic decisions: does the cognitive style matter? *Journal of Management Development, 25*(1), 118-133.
- George, B., Desmidt, S., & Cools, E., & Prinzie, A. (2018). Cognitive styles, user acceptance and commitment to strategic plans in public organizations: an empirical analysis. *Public Management Review, 20*(3), 340-359.
- George, B, Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review, 79*(6) 810- 819.
- George, B. (2020). Successful Strategic Plan Implementation in Public Organizations: Connecting People, Process, and Plan (3Ps). *Public Administration Review Early View*.
- Gephart, R. P. (2004). Qualitative research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal, 47*(2), 454-462.
- Grigorenko, E. L., & Sternberg, R. J. (1997). Are Cognitive Styles Still in Style? *American Psychologist, 52*(7), 700-712.
- Groenland, E. A. G. (2001). *Online kwalitatief marktonderzoek. Een deerne van vele zinnen*. Oratie. Breukelen: Universiteit Nyenrode.

- Hayes, J., & Allinson, C. W. (1994). Cognitive style and its relevance for management practice. *British Journal of Management*, 5(1), 53-71.
- Hendry, J. (2000). Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. *Journal of Management Studies*, 37(7), 955-977.
- Honadle, B. (1981). A capacity building framework: A search for concept and purpose. *Public Administration Review*, 41(5), 575-580.
- Huy, Q. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79(9), 72-79.
- Jackall, R. (1988). *Moral mazes: The world of corporate managers*. New York: Oxford University Press.
- Janssens, J. (2018). Strategisch plan: Fundament voor de toekomst. Geraadpleegd op 4 maart 2020, van <https://www.canisiuscollege.nl/content/uploads/2015/11/Strategisch-plan-2018-2022.pdf>
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice*. London: Sage Publications.
- Keen, P. G. W. (1981). Information Systems and Organizational Change. *Communications of the ACM*, 24(1), 24-32.
- Knockaert, M., Der Foo, M.D., Erikson, T., & Cools, E. (2015). Growth intentions among research scientists: a cognitive style perspective. *Technovation*, 38(1), 64-74.
- Kirton, M. J. (2003). *Adaption-Innovation in the Context of Diversity and Change*. New York: Routledge.
- Leonard, N. H., Scholl, R. W., & Kowalski, K. B. (1999). Information processing style and decision making. *Journal of Organizational Behaviour*, 20(1), 407-420.
- Mangham, I. (1979). The Politics of Organisation Change. *Associated Business Press*, 5(1), 145-150.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: West Publishing Company.
- Mintzberg, H. (1984). Who should control the corporation? *California Management Review*, 27(1), 90-115.
- Mintzberg, M. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-25.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press.

- Mueller, F., Whittle, A. Gilchrist, A., & Lenney, P. (2013). Politics and Strategy Practice: An Ethnomethodologically-Informed Discourse Analysis Perspective. *Business History*, 15(7), 1168-1199.
- Noordegraaf, M., Van der Steen, M., & van Twist, M. (2014). Fragmented or connective professional-ism? Strategies for professionalizing the ambiguous work of policy strategists. *Public administration*, 92(1), 21–38.
- Olson, B. J., Parayitam, S., & Bao, Y. (2007). Strategic Decision Making: The Effects of Cognitive Diversity, Conflict, and Trust on Decision Outcomes. *Journal of Management*, 33 (2), 196-222.
- Pasque, P., & Lechuga, V. (2017). *Qualitative Inquiry in Higher Education Organization and Policy Research*. New York: Routledge.
- Patton, M. Q. (2002). Two Decades of Developments in Qualitative Inquiry: A Personal, Experiential Perspective. *Qualitative Social Work*, 1(3), 30-35.
- 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), 1413–1442.
- Sadler-Smith, E. & Badger, B. (1998). Cognitive style, learning and innovation. *Technology Analysis and Strategic Management*, 10(2), 247–265.
- Schendel, D., & Hofer, C. (1979). *Strategic Management*. Boston: Little Brown.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1967). *Basics of qualitative research: Grounded Theory procedures and techniques*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Symon, G., & Cassell, C. (2012). *Qualitative organizational research: core methods and current challenges*. London: Sage Publications.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953-983.
- Ulenaers, Y., & Winter, H. (2017). *Leren voor later van zelfie naar samen*.
Geraadpleegd op 31 januari 2020, van <https://www.sgrvn.nl/content/uploads/2018/03/Koersplan-Scholengroep-Rijk-van-Nijmegen-2018-2022.pdf>

- Vallet, N. (2002). De ondersteunende rol van middenmanagers bij het proces van Strategie-implementatie: Inzichten en voordelen verkregen door het gebruik van "strategische profielen". *Economisch en Sociaal Tijdschrift*, 56(3), 333-362.
- Välíkangas, L. (2010). *The Resilient Organization: How Adaptive Cultures Thrive Even When Strategy Fails*. New York: McGraw-Hill.
- Van Thiel, S. (2012). *Bestuurskundig onderzoek een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Van Twist, M., & Van der Steen, M. (2018). Strategies for robustness: Five perspectives on how policy design is done. *Policy and Society*, 37(4), 491-513.
- Verschuren, P. J. M., & Doorewaard, J. A. C. M. (2013). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Uitgeverij LEMMA.
- Vilà, J., & Canales, I. J. (2008). Can strategic planning make strategy more relevant and build commitment over time? The case of RACC. *Long Range Planning*, 41(5), 273-290.
- Weick, K. E. (1991). The nontraditional quality of organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 116-124.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10(1), 17-32.
- Whittington, R. (1993). *What is strategy – And does it matter?* London: Routledge.
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11(5), 231-241.
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of management*, 34(6), 1190- 1221.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., Snell, S. A., & Gerhart, B. (2001). Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: Services, roles, and contributions. *Human Resource Management Journal*, 40(5), 111-124.

Bijlagen

Bijlage I: Halfgestructureerde interviews

Interview strategisch manager

Allereerst fijn dat u bereid bent om een bijdrage te leveren aan mijn masteronderzoek. Dit onderzoek gaat over het realiseren van betrokkenheid aan de strategie. In dit interview zal voornamelijk aan u gevraagd worden hoe u het strategieproces op deze school vormgeeft. Voorafgaand aan dit interview heb ik vragen opgesteld. Ik zou u graag om toestemming willen vragen om het interview op te nemen, zodat ik deze kan transcriberen. U ontvangt het transcript, zodat u eventueel enkele op- en aanmerkingen kan plaatsen. Deze verwerk ik, voordat ik eventuele quotes in mijn masteronderzoek opneem. Daarnaast wil ik vermelden dat het interview volledig wordt geanonimiseerd. Indien u een specifiek voorbeeld noemt, verwerk ik deze een algemene manier, waardoor deze niet te herleiden is naar de school of u als respondent. Het interview beslaat ongeveer 30 minuten.

Introductie:

Doel: kennismaken respondent

Leeftijd?

Vanaf welk schooljaar in huidige functie getreden?

Interviewvragen:

1. Waaraan moet volgens u een goede strategie voldoen?
2. Hoe komen deze eigenschappen van een goede strategie in de huidige strategiepraktijk naar voren?
3. Welke strategie-instrumenten heeft u gebruikt bij de strategieformulering?

Eventueel: Als SWOT wordt gebruikt, hoe wordt dan de SWOT gebruikt?

4. Welke strategie-instrumenten gebruikt u in het strategieproces, en waarom gebruikt u deze strategie-instrumenten?

5. Waarop zou volgens u een goede strategie beoordeeld moeten worden (na / gedurende implementatie) ?

Eventueel: Komen deze beoordelingscriteria terug bij het bepalen van het succes of falen van het strategisch schoolplan 2018-2022?

6. Wat zijn volgens u de belangrijkste kenmerken/vaardigheden van strategische managers?
7. Past u deze kenmerken/vaardigheden zelf ook toe? Zo ja, hoe krijgen deze kenmerken in de praktijk vorm?

Vervolg voor onderzoek:

8. Welke lijnmanagers werken al sinds de start van het Strategisch Schoolplan 2018-2022 op deze school?

Analyse:

Factoren die bepalen in welk van de 5 perspectieven een leider geplaatst kan worden (dit volgt uit het theoretisch kader):

- Eigenschappen/ kenmerken van de strategie
 - o (vraag 1 beantwoord deze factor. Vraag 2 validerend/ondersteunend aan 1)
- Toegepaste instrumenten bij formulering
 - o (vraag 3 en 4 beantwoorden deze)
- Beoordeling van prestatie van de strategie
 - o (vraag 5 beantwoorden deze)
- Kenmerken van een strategisch leider
 - o (vraag 6 en 7 beantwoorden deze)

Interview lijnmanager

Allereerst fijn dat u bereid bent om een bijdrage te leveren aan mijn masteronderzoek. Dit onderzoek gaat over het realiseren van betrokkenheid aan de strategie. In dit interview zal voornamelijk aan u gevraagd worden hoe het strategieproces erop deze school uit ziet, of deze wijze van vormgeving bij u past en wat u met de strategie doet. Voorafgaand aan dit interview heb ik vragen opgesteld. Ik zou u graag om toestemming willen vragen om het interview op te nemen, zodat ik deze kan transcriberen. U ontvangt het transcript, zodat u eventueel enkele op- en aanmerkingen kan plaatsen. Deze verwerk ik, voordat ik eventuele quotes in mijn masteronderzoek opneem. Daarnaast wil ik vermelden dat het interview volledig wordt geanonimiseerd. Indien u een specifiek voorbeeld noemt, verwerk ik deze een algemene manier, waardoor deze niet te herleiden is naar de school of u als respondent. Het interview beslaat ongeveer 40 minuten.

1. Strategieperspectief rector

1. Hoe zou u de visie van de strategisch manager op strategie typeren/omschrijven?
2. Hoe uit zich dit in de praktijk? Wat hoort u bijvoorbeeld van de rector terug over de strategie?

2. Cognitieve stijl

3. Wat vindt u ervan dat binnen uw organisatie het strategisch plan een formeel document beslaat?
4. Op welke wijze zou u een (strategisch) probleem aanpakken/oplossen?
5. Sluit deze wijze aan bij hoe u in het strategieproces aangesproken bent en wordt?
6. In welke mate komt uw ideaalbeeld overeen met hoe u bent en wordt aangesproken in het strategieproces (van het strategisch schoolplan 2018-2022)?

3. Betrokkenheid aan de strategie

7. Bent u bekend met het strategisch schoolplan 2018-2022?
8. Herkent u in (uitwerkingen van) de strategie enkele van uw persoonlijke prioriteiten en belangen?
9. In welke mate bent u bereid om inspanningen te leveren om de strategie (of doelen) over te brengen, zodat de docenten met de strategie (of doelen) aan het werk kunnen?
10. Hoe uit zich dit in de praktijk?
11. In hoeverre denkt u dat het strategisch schoolplan 2018-2022 de prestaties van de school daadwerkelijk verbetert?

Interview publieke professional

Allereerst fijn dat u bereid bent om een bijdrage te leveren aan mijn masteronderzoek. Dit onderzoek gaat over het realiseren van betrokkenheid aan de strategie. In dit interview zal voornamelijk aan u gevraagd worden of de lijnmanager de strategie van de school naar u overbrengt (het is uw perceptie; er is geen goed of fout). Voorafgaand aan dit interview heb ik vragen opgesteld. Ik zou u graag om toestemming willen vragen om het interview op te nemen, zodat ik deze kan transcriberen. U ontvangt het transcript, zodat u eventueel enkele op- en aanmerkingen kan plaatsen. Deze verwerk ik, voordat ik eventuele quotes in mijn masteronderzoek opneem. Daarnaast wil ik vermelden dat het interview volledig wordt geanonimiseerd. Indien u een specifiek voorbeeld noemt, verwerk ik deze een algemene manier, waardoor deze niet te herleiden is naar de school of u als respondent. Het interview beslaat ongeveer 20 minuten.

1. In welke mate communiceert uw lijnmanager over de strategie (het strategisch schoolplan) met u?

-Voorziet de lijnmanager u van nuttige en tijdige informatie over de strategie en het behalen van de strategische doelen?

2. In welke mate handelt uw lijnmanager in lijn met de strategie?

3. In hoeverre speelt uw lijnmanager een rol om publieke professionals (u) te motiveren zich te richten op het bereiken van strategische doelen?

Eventueel: Hoe doet de lijnmanager dat dan?

4. Wat wordt door de lijnmanager ingezet, zodat u gaat handelen in lijn met de strategie?

Eventueel: Wat gebruikt de lijnmanager dan aan strategische tools (bv. prestatieprikkels)?

5. In hoeverre handhaaft uw lijnmanager het vakgroepplan/sectieplan?

6. In welke mate is volgens u (de functie van) uw lijnmanager van toegevoegde waarde bij het overbrengen van de visie (of doelen) om de visie van de school te bereiken?

Bijlage II: Codeerschema's

1. Identificeren strategieperspectief

| Begrip | Definitie | Dimensies | Indicatoren | Waarden |
|-----------------------|---|---|--|---|
| Strategie-perspectief | 'Specifieke eigenschappen die een strateeg heeft en belangrijk acht als de strateeg zich bezighoudt met het doen van strategie' | <ol style="list-style-type: none"> 1. Een goede strategie 2. Beoordeling succes of falen van een goede strategie 3. Vaardigheden strategen 4. Strategietools die worden ingezet | <p>Rationeel-expert</p> <p>Visionair</p> <p>Sensemaking</p> <p><i>Political-game</i></p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Een plan dat richting geeft. 2. Prestatie-indicatoren om strategische visie te bereiken. 3. Analytische vaardigheden. 4. Onderbouwde analyse om handswijze vast te stellen. <ol style="list-style-type: none"> 1. Inspirerende visie uitdragen en verspreiden. 2. De gedrevenheid en passie die het opwekt bij mensen. 3. Verbeeldingskracht en sterke intuïties 4. De visie verwoorden en communiceren die leidt tot inspiratie bij organisatieleden. <ol style="list-style-type: none"> 1. Collectieve zingeving / het ontwikkelen van een gedeelde betekenis door alle relevante belanghebbenden. 2. Vermogen om binnen de organisatie een gedeelde betekenis te creëren. 3. Facilitators en connectoren met communicatieve vaardigheden en verbindingsmogelijkheden. 4. Gesprekken over externe en interne omstandigheden, aspiraties en acties. <ol style="list-style-type: none"> 1. Beïnvloeden van anderen in de richting van overeenstemming over de doelstellingen en prioriteiten. 2. De fungibiliteit van machtsspellen. 3. Onderhandelingsvaardigheden. 4. Invloed uitoefenen op de hoofdrolspelers. |

| | | | | |
|--|--|--|----------------------------|---|
| | | | Capaciteits- opbouwende | <p>1. Ontwikkelen van onmiddellijke reacties op opkomende veranderingen in omgeving.</p> <p>2. Veerkracht.</p> <p>3. ontdekkingsvaardigheden: vergroten van de wendbaarheid en flexibiliteit.</p> <p>4. Hefbomen om alert en wendbaar te blijven.</p> |
|--|--|--|----------------------------|---|

2. Identificeren cognitieve stijl

| Cognitieve stijlen | Identificeren op basis van theorie | In dit onderzoek bijvoorbeeld: |
|-----------------------|--|---|
| <i>Knowing style</i> | <p>1. “Ik bestudeer een probleem tot ik de logische samenhang heb begrepen”</p> <p>2. “Ik wil elk probleem volledig begrijpen”</p> <p>3. “Ik hou ervan een probleem grondig te ontrafelen”</p> <p>4. “Ik maak gedetailleerde analyses”</p> | <p>“Grondige analyse maken, zodat ik weet in welke richting ik moet denken.”</p> <p>“Daarbij laat ik mij inspireren door feiten en cijfers”</p> <p>“Het past bij mij om keuzes te maken die gebaseerd zijn op theorieën, onderzoeken en/of data. Ik vind het belangrijk dat het niet alleen een gevoel is”</p> |
| <i>Planning style</i> | <p>1. “Ik houd van goed voorbereide vergaderingen met duidelijke agenda’s en sterk timemanagement”</p> <p>2. “Ik maak duidelijke afspraken en volg de naleving ervan nauwgezet op”</p> <p>3. “Ik vind het belangrijk om een duidelijke planning op te stellen”</p> <p>4. “Voor mij is goed werk, voorbereid”</p> <p>5. “Ik wil altijd precies weten wat er moet gebeuren”</p> <p>6. “Ik werk het liefst vanuit een duidelijke structuur”</p> <p>7. “Ik werk graag met gedetailleerde actieplannen”</p> | <p>“Ik vind het vooral belangrijk om de manier waarop je iets het team inbrengt in overweging te nemen. Doordat wij iedere week overleg hebben met het MT, ben ik goed voorbereid op wat ik mijn team inbreng en hoe ik dat kan doen”</p> <p>“Je moet daar een heel duidelijk tijdpad voor hebben”</p> <p>“Als er geen plan is, dan maak ik een plan”</p> <p>“Ik zet dan een duidelijke structuur voor hen op”</p> <p>“Door een duidelijk plan en een heldere taakverdeling te maken, wordt er echt structureel mee aan het werk gegaan”</p> <p>“Mijn werk zou makkelijker zijn als er een duidelijke structuur is”</p> |
| <i>Creating style</i> | <p>1. “Veel afwisseling vind ik belangrijk in mijn leven.”</p> | <p>“Ik ben een heel associatieve en creatieve denker en ik vind het geweldig om iets van anderen helemaal zelf op te bouwen”</p> |

| | |
|--|--|
| <p>2. “Ik bouw heel graag mee aan een echt vernieuwende toekomst”</p> <p>3. “Nieuwe ideeën trekken mij zeer sterk aan”</p> <p>4. “Ik zoek het liefst van al creatieve oplossingen”</p> <p>5. “Vernieuwingen motiveren mij”</p> | <p>“Ik wil graag vernieuwingen introduceren”</p> |
|--|--|

3. Identificeren betrokkenheid aan strategie

| Vragen gesteld in dit onderzoek: | Mogelijke antwoorden in het onderzoek (om te coderen): |
|--|---|
| 7. Bent u bekend met het strategisch schoolplan 2018-2022? | <p>“Volledig bekend”</p> <p>“Wat kennis: enkele doelen kunnen opnoemen”</p> <p>“Geen kennis”</p> |
| 8. Herkent u in het strategisch schoolplan enkele van uw persoonlijke prioriteiten en belangen? | <p>“Ja, heel veel”</p> <p>“In een aantal doelen”</p> <p>“Helemaal niet”</p> |
| 9. In welke mate bent u bereid om inspanningen te leveren om de strategie (of doelen) over te brengen, zodat de docenten met de strategie (of doelen) aan het werk kunnen? | <p>“In grote mate”</p> <p>“In beperkte mate”</p> <p>“In geen enkele mate”</p> |
| 11. In hoeverre denkt u dat het strategisch schoolplan 2018-2022 de prestaties van de school daadwerkelijk verbetert? | <p>“Het strategisch schoolplan draagt in grote mate bij aan het verbeteren van de prestaties”</p> <p>“Het strategisch schoolplan draagt (in beperkte mate) bij aan het verbeteren van de prestaties”</p> <p>“Het strategisch schoolplan draagt niet bij aan het verbeteren van de prestaties”</p> |

4. Identificeren gedrag lijnmanager (door perceptie publieke professional)

| Vragen gesteld in dit onderzoek: | Mogelijke antwoorden in het onderzoek (om te coderen): |
|---|---|
| <p>1. In welke mate communiceert uw lijnmanager over de strategie (het strategisch schoolplan) met u?</p> <p><i>-Voorziet de lijnmanager u van nuttige en tijdige informatie over de strategie en het behalen van de strategische doelen?</i></p> | <p>“In grote mate communiceert de lijnmanager over de strategie”</p> <p>“In beperkte mate communiceert de lijnmanager over de strategie”</p> <p>“De lijnmanager communiceert niet over de strategie”</p> |
| <p>3. In hoeverre speelt uw lijnmanager een rol om publieke professionals (u) te motiveren zich te richten op het bereiken van strategische doelen?</p> <p><i>Eventueel: Hoe doet de lijnmanager dat dan?</i></p> | <p>““In grote mate motiveert de lijnmanager mij om aan het werk te gaan met de strategie”</p> <p>“In beperkte mate motiveert de lijnmanager mij om aan het werk te gaan met de strategie”</p> <p>“De lijnmanager motiveert mij niet om aan het werk te gaan met de strategie”</p> |

| | |
|---|---|
| <p>4. Wat wordt door de lijnmanager ingezet, zodat u gaat handelen in lijn met de strategie?</p> <p><i>Eventueel: Wat gebruikt de lijnmanager dan aan strategische tools (bv. prestatieprikkels)?</i></p> | <p>“Door de lijnmanager worden strategische tools ingezet”</p> <p>“Door de lijnmanager worden niets ingezet”</p> |
| <p>5. In hoeverre handhaaft uw lijnmanager het vakgroepplan/sectieplan?</p> | <p>“De lijnmanager handhaaft in grote mate het vakgroepplan/sectieplan”</p> <p>“De lijnmanager handhaaft in beperkte mate het vakgroepplan/sectieplan”</p> <p>“De lijnmanager handhaaft niet het vakgroepplan/sectieplan”</p> |
| <p>6. In welke mate is volgens u (de functie van) uw lijnmanager van toegevoegde waarde bij het overbrengen van de visie (of doelen) om de visie van de school te bereiken?</p> | <p>“Van grote mate”</p> <p>“Beperkte mate”</p> <p>“Niet”</p> |

Bijlage III: Respondenten

| Referentie | Bron | Datum |
|-------------------|---|---------------|
| Case X | | |
| R1 | Interview strategisch manager | 27 maart 2020 |
| R2 | Interview lijnmanager | 15 april 2020 |
| R3 | Interview lijnmanager | 15 april 2020 |
| R4 | Interview lijnmanager | 16 april 2020 |
| R5 | Interview publieke professional | 17 april 2020 |
| R6 | Interview publieke professional | 20 april 2020 |
| R7 | Interview publieke professional | 20 april 2020 |
| R8 | Interview publieke professional | 22 april 2020 |
| R9 | Interview publieke professional | 22 april 2020 |
| R10 | Interview publieke professional | 22 april 2020 |
| Case Y | | |
| R11 | Interview strategisch manager | 27 maart 2020 |
| R12 | Interview lijnmanager | 14 april 2020 |
| R13 | Interview lijnmanager | 16 april 2020 |
| R14 | Interview lijnmanager | 16 april 2020 |
| R15 | Interview betrokken publieke professional | 20 april 2020 |
| R16 | Interview betrokken publieke professional | 20 april 2020 |
| R17 | Interview betrokken publieke professional | 21 april 2020 |
| R18 | Interview betrokken publieke professional | 22 april 2020 |
| R19 | Interview betrokken publieke professional | 22 april 2020 |
| R20 | Interview betrokken publieke professional | 23 april 2020 |
| Case Z | | |
| R21 | Interview strategisch manager | 8 april 2020 |
| R22 | Interview lijnmanager | 15 april 2020 |
| R23 | Interview lijnmanager | 15 april 2020 |
| R24 | Interview lijnmanager | 17 april 2020 |
| R25 | Interview betrokken publieke professional | 20 april 2020 |

| | | |
|-----|---|---------------|
| R26 | Interview betrokken publieke professional | 21 april 2020 |
| R27 | Interview betrokken publieke professional | 21 april 2020 |
| R28 | Interview betrokken publieke professional | 21 april 2020 |