

# Sensemaking en sensegiving in een drielaagse leidinggevende hiërarchie: een single case study

## Sensemaking and sensegiving in a three-level managerial hierarchy: a single case study

*In hoeverre is het voor de midden- en lagere managers mogelijk om aan sensegiving te doen terwijl het eigen sensemakingsproces een doorlopende ontwikkeling is?*



**Shahied Badoella**  
851924927

Open Universiteit  
Faculteit : Management, Science & Technology  
Opleiding : Master of Science in Management  
Cursus : Masterscriptie  
1<sup>e</sup> Beoordelaar/examinator : drs. Bé Albronda  
Begeleider/medebeoordelaar : drs. Gerard Kranenburg

14 december 2018

## Samenvatting

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat veranderende omgevingsfactoren hedendaagse organisaties dwingen tot veelal uitgedachte organisatieveranderingen. Tijdens de implementatie van deze top-downorganisatieveranderingen wil het topmanagement via het midden- en het lagere management de verandering doorgeven aan het uitvoerend personeel. In dit verband is de middenmanager de centrale schakel in het doorgeven van de verandering. Uit de literatuur komt naar voren dat het middenmanagement tijdens de implementatie vaak worstelt met het sensemakingsproces bij het vertalen en communiceren van de veranderboodschap. Wat het proces van sensemaking in dit geval doet, is dat het inzichten aanreikt op welke wijze individuele medewerkers en verschillende management- of hiërarchische lagen betekenis geven aan gebeurtenissen tijdens de implementatie voor organisatieveranderingen.

Waar in vele studies de doorgeefluikfunctie van het middenmanagement in een tweelaagse hiërarchie (leidinggevendlaag en medewerkerslaag) is onderzocht, zijn weinig onderzoeken uitgevoerd in de context van een three-level-hierarchy, zoals in de verkennende studie van Filstad (2014): topmanagement, middenmanagement en adviseurs binnen een Noorse bancaire instelling. Het doel van haar case study was om te onderzoeken hoe het politieke machtsspel vanuit de top het proces van *sensemaking* en *sensegiving* beïnvloedt. Het doel van het voorliggende onderzoek is om Filstad's studie deels te herhalen in een Nederlandse onderwijsinstelling, te weten De Haagse Hogeschool. Daarbij is de contextfactor machtsspel van het management buiten beschouwing gelaten. Daarvoor in de plaats is de kenmerkende contextfactor in deze studie, die, lopende de implementatie, door het midden- en het lagere management nog verder is ingevuld. Gaandeweg zijn het midden- en het lagere management tegelijkertijd aan hun eigen sensemakingsproces begonnen. Vanuit deze specifieke omstandigheid wordt met deze case study bijgedragen aan meer literatuurstudie in de context van sensemaking en sensegiving in een drielaagse leidinggevende hiërarchie.

Om dit doel te bereiken is onderzocht op welke wijze het midden- en het lagere management is samengesteld in één managementteam (MT) in een drielaagse hiërarchie en op welke wijze zij de doorgeefluikfunctie naar het uitvoerend personeel vervullen terwijl de MT-leden zelf actor zijn in hun eigen *sensemakingsproces*. In dit verband luidt de onderzoeksvraag: *In hoeverre is het voor de midden- en lagere managers mogelijk om aan sensegiving te doen, terwijl het eigen sensemakingsproces een doorlopende ontwikkeling is?* Om een antwoord te geven op de onderzoeksvraag is een single case study uitgevoerd met als caseselectie het faculteitsbureau van De Haagse Hogeschool. Voor de dataverzameling is gebruikgemaakt van literatuur- en documentenonderzoek, diepte-interviews, observaties en informele gesprekken. Voor de diepte-interviews zijn drie verschillende groepen personen geïnterviewd: een manager, drie teamleiders en drie medewerkers. De topics of onderzoekthema's in de case study zijn afgeleid van het theoretische kader en zodoende verantwoord. De data-analyse van het casegerichte onderzoek is uitgevoerd met behulp van het analyseprogramma KODANI.

Uit de literatuurstudie komt naar voren dat *sensemaking* het continue proces is waarbij leden van een organisatie een betekenisgevend referentiekader ontwikkelen om het nut en de noodzaak van gebeurtenissen en acties te kunnen begrijpen. *Sensegiving* is daarentegen het proces waarbij het management het proces van *sensemaking* probeert te beïnvloeden. Vele studies benadrukken de door Balogun (2003) onderzochte twee rollen van de middenmanager die cruciaal zijn in het sensemakingsproces: de middenmanager is zowel de zogenaamde *change intermediary* als de persoon die zelfleiderschap voert over zijn eigen sensemakingsproces om daarmee zijn medewerkers bij de verandering te helpen.

Het casegerichte onderzoek bij De Haagse Hogeschool bevestigt het belang van het betrekken van het MT in de rol als '*change intermediaries*' (Balogun, 2003) en zelfleiderschap over eigen sensemakingsproces. Verder bevestigt het onderzoek het belang van congruente communicatie van managementverwachtingen en het belang van een hechte participatie en betrokkenheid. Daarnaast levert deze studie tevens een aantal nieuwe proposities of beweringen op. Het blijkt dat goed ontwikkelde competenties en managementvaardigheden een positief effect hebben op het sensemakingsproces, evenals oprechte en transparante communicatie richting medewerkers. Verder komt uit het onderzoek naar voren dat *sensegiving* in de *planned change*-reorganisatie het sensemakingsproces binnen het nieuwgevormde MT parten heeft gespeeld, omdat destijds een belangrijk deel van de MT-leden geen onderdeel uitmaakte van het totale sensemakingsproces. Hier blijkt dat een minder planned- en een gaandeweg gerichtere organisatieverandering een positieve relatie heeft met sensemaking. Hiertegenover toont de case study aan dat onduidelijkheid in het sturen van eigenaarschap een negatief verband heeft met sensemaking. Ook het ontbreken van een eenduidig beeld over voortgangsbewaking heeft een negatief verband met het sensemakingsproces.

Wanneer we kijken naar de centrale hoofdvraag, dan kan worden geconcludeerd dat het voor het midden- en lagere management onvoldoende mogelijk is om aan *sensegiving* te doen, omdat het MT aan het begin staat van zijn eigen sensemakingsproces

Omdat er sprake is van een single cases design, is de generaliseerbaarheid beperkt (externe validiteit van het onderzoek). Hoewel de chain of evidence door triangulatie is versterkt, is de onderzoeker zich bewust van bias bij interpretaties van de uitkomsten uit informele gesprekken en observaties. Door de getroffen maatregelen is er een sterke indicatie dat aan de constructvaliditeit tegemoet is gekomen. Doordat de theoretische verwachtingen uit het onderzoek van Filstad (2014) grotendeels terugkomen in de conclusies van dit onderzoek, is de interne validiteit verhoogd. Aangevuld met de gevonden proposities uit dit onderzoek is er sprake van een aanvulling op de literatuur. Voor vervolgonderzoek wordt ten eerste aanbevolen om dit onderzoek uit te voeren met een multiple cases design en ten tweede het onderzoek te richten op de managementstijl in de context van macht en invloed. De derde aanbeveling voor vervolgonderzoek betreft de invloed groepsdynamica op sensemaking.