

# MASTER'S THESIS

## Alignment motivatie en de kracht van communiceren

Wijnman, A.

**Award date:**  
2023

[Link to publication](#)

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[pure-support@ou.nl](mailto:pure-support@ou.nl)

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 05. Oct. 2024

**Open Universiteit**  
[www.ou.nl](http://www.ou.nl)



# Alignment motivatie en de kracht van communiceren

Opleiding: Open Universiteit, faculteit Betawetenschappen  
Masteropleiding Business Process Management & IT  
Programme: Open University of the Netherlands, faculty of Science  
Master of Science Business Process Management & IT  
Cursus: IM1803 Voorbereiden Afstuderen BPMIT  
IM9806 Afstudeeropdracht Business Process Management and IT  
Student: Alicia Wijnman  
:  
Datum: 30 juni 2023  
Afstudeerbegeleider Mvr. P. Walraven  
Meelezer Mr. R. van de Wetering  
Versie nummer: 1  
Status: definitief

## Abstract

Business en IT alignment biedt organisaties een juiste fit en integratie tussen de bedrijfsstrategie, IT-strategie, bedrijfsinfrastructuur en IT-infrastructuur. Echter blijkt in de praktijk dat bedrijven nog steeds geconfronteerd worden met moeilijkheden en uitdagingen binnen het daadwerkelijk creëren van Business en IT alignment, het begrijpen van wat de afstemming tussen een organisatie en informatiesystemen inhoudt, hoe deze te verkrijgen is en hoe het onderhouden kan worden. Dit onderzoek bouwt voort op het raamwerk van Walraven et al. (2020), dat meerdere categorieën van IT alignment ontplooit. Er wordt nader onderzoek gedaan naar de categorie IT alignment motivatie, waarbij aanvullend wordt ingegaan op hoe effectieve communicatie, aan de hand van de theorie van Neves & Eisenberger (2012), hierbij een rol speelt. Middels semigestructureerde interviews zijn de facilitators van de categorie IT alignment motivatie geïdentificeerd in hoeverre deze een daadwerkelijke invloed hebben en hoe bepaalde communicatie aspecten een bijdrage hieraan leveren. De onderzoeksresultaten tonen aan dat er een positief verband is tussen het creëren of behouden van IT alignment motivatie en de verschillende aspecten van effectieve communicatie. De verschillende facilitoren binnen deze onderzochte categorie hebben diverse/ meerdere aspecten van communicatie nodig als stimulans.

## Sleutelbegrippen

Alignment motivatie, communicatie, IT alignment, COISA, stakeholder alignment, business communicatie

## Samenvatting

Er wordt door bedrijven ingespeeld op een steeds meer digitaal wordende marktomgeving. Het draait niet alleen maar om een innovatief product, maar ook om de organisatie(s) zelf. Het betekent voor de bedrijven dat digitale/ IT capaciteiten ontwikkeld moeten worden, waarbij de activiteiten, mensen, cultuur en structuur van een bedrijf synchroon moeten lopen en afgestemd moeten zijn op een reeks aan organisatorische doelen (Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley, 2016).

Het raamwerk van Walraven et al. (2020) ontplooit een aanpak om te streven naar Business en IT alignment en hangt hier verschillende categorieën aan met bijbehorende facilitoren. Binnen dit onderzoek wordt er ingezoomd op de categorie alignment motivatie. Hoe komen de stakeholders in beweging en waar hangt de motivatie van af om deel te nemen aan co-evolutionaire interacties voor het creëren van een afstemming tussen Business en IT? Het raamwerk van Walraven et al. (2020) heeft verschillende facilitoren gedefinieerd die bijdragen aan alignment motivatie. Andere onderzoeken geven aan dat communicatie een veelvoorkomend kernwoord is binnen alignment. Het wordt dan ook benoemd als een belangrijke drijfveer om alignment te creëren tussen Business en IT. Het onderzoek van Neves en Eisenberger (2012) stelt dat verschillende aspecten van communicatie gerelateerd zijn aan de motivatie van werknemers op de werkvloer.

In dit onderzoek wordt er gekeken naar de invloed van communicatie op alignment motivatie. Het onderzoek wordt uitgevoerd bij een commerciële organisatie die bezig is met het implementeren van een cloud gebaseerd data platform, te weten SharePoint. Het doel van dit onderzoek is om de mate van alignment motivatie en de manier van communicatie te analyseren middels data verkregen uit interview analyse. Om de doelstelling van dit onderzoek te realiseren is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: *In hoeverre beïnvloedt de manier van communicatie de mate van alignment motivatie tijdens de implementatie van een IT-project?*

De literatuurstudie heeft al deels antwoord weten te geven op de onderzoeksvraag door de facilitoren van het raamwerk van Walraven et al. (2020) en de aspecten van Neves & Eisenberger (2012) met elkaar in verband te brengen o.b.v. de bevindingen van diverse wetenschappelijke artikelen. Walraven et al. (2020) definiëren de volgende randvoorwaarden voor alignment motivatie: mandaat (1), planning en monitoring (2), intrinsieke motivatie (3), gepercipieerde voordelen (4), afwijkingen (5) en wettelijke verplichtingen (6). En volgens Neves en Eisenberger (2012) is effectieve communicatie afhankelijk van de volgende aspecten: frequentie, feedback, nauwkeurigheid, transparantie en adequaatheid.

Het onderzoek is uitgevoerd middels een *embedded single casestudy*. Casestudies dwingen namelijk de onderzoeker gedetailleerde analyses te doen van dagelijks gedrag van organisaties. Voor de dataverzameling zijn interviews gehouden. Er is gekozen om semigestructureerde interviews te houden, zodat de interviewer controle heeft over de interviewtopics, maar er wel nog ruimte is voor aanvullende vragen om een diepgaander beeld te ontwikkelen. Er zijn interviews afgenomen met de projectleiders, ICT-manager, programmeur, BI manager en een eindgebruiker (manager).

De resultaten uit de interview analyse bevestigen grotendeels de uit de literatuur ondervonden verbanden. Echter, zijn er binnen dit onderzoek ook een aantal opvallende zaken naar voren gekomen die niet expliciet naar voren komen in de theorie of niet een groot aandeel hebben zoals de theorie stelt. Ondanks dat dit een casestudie betreft, is het onderzoek reproduceerbaar, zodat het uiteindelijk mogelijk gemaakt kan worden om te generaliseren.

De volgende bevindingen zijn uit de interviewanalyse naar voren gekomen binnen dit onderzoek:

**1. Aspecten van communicatie en alignment motivatie creëren structurele aandacht**

De resultaten geven weer dat de stakeholders structurele aandacht voor het project nodig hebben om motivatie voor het IT-project te krijgen of te behouden. Echter, structurele aandacht wordt volgens de resultaten wel gevormd door meerdere factoren die binnen dit onderzoek zijn onderzocht, waaronder intrinsieke motivatie, planning & monitoring en frequente communicatie.

**2. Alignment motivatie is ook afhankelijk van geloofwaardigheid**

Geloofwaardigheid tijdens co-evolutionaire interacties heeft volgens de resultaten een enorme invloed op het hebben van alignment motivatie, en dan met name misalignment en het waarnemen van de voordelen. Geloofwaardigheid is wel afhankelijk van effectief communiceren middels nauwkeurigheid, adequaatheid en transparantie.

**3. Voorkomen is beter dan genezen**

Uit de resultaten is naar voren gekomen dat de facilitator (voorkomen van) misalignment de enige facilitator is waarbij alle vijf de aspecten van effectieve communicatie invloed uitoefenen erop. Elk communicatie aspect heeft afzonderlijk een positieve invloed op het voorkomen van een misalignment. Aspecten zoals feedback, frequentie, maar ook de facilitators verantwoording en planning/monitoring hebben echter een directe invloed op het voorkomen van alignment.

**4. Wat moet dat moet**

De randvoorwaarde wettelijke verplichtingen wordt in de caseorganisatie niet als een belangrijke facilitator of grote invloed gezien binnen alignment motivatie. Wettelijke verplichtingen, zoals verplichtingen rondom digitale veiligheid en privacy zien zij als een verplichte zaak waar men gewoon omheen moet werken of op af moeten, mocht het tot beperkingen leiden. Er is wel naar voren gekomen dat het wel wenselijk is transparant te zijn over eventuele wettelijke verplichtingen, ook al heeft het geen directe invloed op de alignment motivatie.

Met behulp van de bevindingen die voort zijn gekomen uit dit onderzoek, kunnen erop organisatorisch niveau (strategisch en operationeel) aanbevelingen gedaan worden wat betreft de manieren waarop Business en IT alignment en gestimuleerd kan worden middels effectieve communicatie.

## Summary

Companies are responding to an increasingly digital market environment. It is not just about an innovative product, but also about the organization(s) themselves. For businesses, it means developing digital/IT capabilities, where a company's operations, people, culture and structure must be in sync and aligned with a range of organizational goals (Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley, 2016).

The framework of Walraven et al. (2020) develops an approach to strive for Business and IT alignment and attaches various categories to this with associated facilitators. Within this research, we zoom in on the category alignment motivation. How do the stakeholders move and what does the motivation depend on to participate in co-evolutionary interactions to create an alignment between Business and IT? The framework of Walraven et al. (2020) has defined several facilitators that contribute to alignment motivation. Other studies indicate that communication is a common keyword within alignment, and is also mentioned as an important driver to create alignment between Business and IT. The research by Neves and Eisenberger (2012) states that different aspects of communication are related to the motivation of employees in the workplace.

This study examines the influence of communication on alignment motivation. The research is conducted at a commercial organization that is implementing a cloud-based data platform called SharePoint. The aim of this research is to analyze the degree of alignment motivation and the way of communication through data obtained from interview analysis. In order to realize the objective of this research, the following research question has been formulated: To what extent does the method of communication influence the degree of alignment motivation during the implementation of an IT project?

The literature review has already partially answered the research question by linking the facilitators of the framework of Walraven et al. (2020) and the aspects of Neves & Eisenberger (2012) based on the findings of various scientific articles. Walraven et al. (2020) define the following preconditions for alignment motivation: mandate (1), planning and monitoring (2), intrinsic motivation (3), perceived benefits (4), deviations (5) and legal obligations (6). And according to Neves and Eisenberger (2012), effective communication depends on the following aspects: frequency, feedback, accuracy, transparency and adequacy.

The research was conducted through an embedded single case study. Case studies force the researcher to do detailed analysis of the day-to-day behavior of organizations. Interviews were held for data collection. It was decided to conduct semi-structured interviews, so that the interviewer has control over the interview topics, but there is still room for additional questions to develop a more in-depth picture. Interviews were conducted with the project leaders, ICT-manager, programmer, BI manager and an end user (manager).

The results from the interview analysis largely confirm the relationships found in the literature. However, within this research several striking things have also emerged that are not explicitly reflected in the theory or have a large share as the theory states. Although this is a case study, the research is reproducible, so that eventually it can be made possible to generalize.

The following findings emerged from the interview analysis within this study:

### **1. Aspects of communication and alignment motivation create structural attention**

The results indicate that the stakeholders need structural attention for the project in order to gain or maintain motivation for the IT project. However, according to the results, structural attention is

shaped by several factors that were investigated within this study, including intrinsic motivation, planning & monitoring and frequent communication.

## **2. Alignment motivation also depends on credibility**

According to the results, credibility during co-evolutionary interactions has an enormous influence on having alignment motivation and in particular misalignment and perceiving the benefits. Credibility does depend on effective communication through accuracy, adequacy and transparency.

## **3. Prevention is better than to cure**

The results show that the facilitator of (preventing) misalignment is the only one where all five aspects for effective communication influence it. Each communication aspect individually has a positive influence on misalignment prevention, but aspects such as feedback, frequency, accountability and planning/monitoring have a direct influence on alignment prevention.

## **4. What must be done, must be done**

The precondition legal obligations are not seen as an important facilitator or major influence within alignment motivation in the case organization. They see legal obligations, such as those relating to digital security and privacy, as a mandatory matter that people simply must work around or coordinate if it leads to restrictions. It has emerged that it is desirable to be transparent about any legal obligations, even if it has no direct influence on the alignment motivation.

Using the findings that emerged from this research, recommendations can be made at an organizational level (strategic and operational) in which ways Business and IT alignment can be stimulated through effective communication.

# Inhoudsopgave

Abstract.....	ii
Sleutelbegrippen .....	ii
Samenvatting .....	iii
Summary .....	v
Inhoudsopgave.....	vii
1.   Introductie .....	1
1.1.   Gebiedsverkenning.....	1
1.2.   Probleemstelling.....	2
1.3.   Opdrachtformulering.....	4
1.4.   Motivatie/ relevantie.....	4
1.5.   Aanpak in hoofdlijnen .....	4
2.   Theoretisch kader .....	6
2.1.   Onderzoeksaanpak.....	6
2.2.   Resultaten en conclusies .....	7
2.2.1.   Business communicatie.....	7
2.2.2.   Alignment motivatie.....	8
2.2.3.   Alignment motivatie en business communicatie .....	8
2.3.   Doel van het vervolgonderzoek.....	11
3.   Methodologie .....	12
3.1.   Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n) .....	12
3.2.   Technisch ontwerp: uitwerking van de methode.....	12
3.3.   Gegevensanalyse .....	14
3.4.   Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten .....	14
4.   Resultaten.....	16
4.1.   Verband communicatie en alignment motivatie.....	16
4.1.1.   Frequentie.....	17
4.1.2.   Transparantie .....	17
4.1.3.   Nauwkeurigheid van communicatie.....	18
4.1.4.   Adequaatheid van informatie .....	19
4.1.5.   Prestatie feedback .....	19
5.   Conclusie, discussie en aanbevelingen .....	21
5.1.   Conclusie .....	21



5.1.1. Aspecten van communicatie en alignment motivatie creëren structurele aandacht tijdens een IT-project.....	21
5.1.2. Alignment motivatie is ook afhankelijk van geloofwaardigheid .....	22
5.1.3. Voorkomen is beter dan genezen .....	22
5.1.4. Wat moet, dat moet.....	22
5.2. Discussie en aanbevelingen.....	23
Referenties.....	25

# 1. Introductie

## 1.1. Gebiedsverkenning

Er wordt door bedrijven ingespeeld op een meer digitaal wordende marktomgeving. Het draait niet alleen maar om een innovatief product, maar ook de organisatie(s) zelf. Voorbereiden op een digitale toekomst is niet makkelijk. Het betekent voor de bedrijven: het ontwikkelen van digitale capaciteiten, waarbij de activiteiten, mensen, cultuur en structuur van een bedrijf synchroon moeten lopen en afgestemd moeten zijn op een reeks aan organisatorische doelen (Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley, 2016).

Business en IT alignment definieert in welke mate de informatietechnologie missie, doelstellingen en plannen worden ondersteund door de bedrijfsmissie, doelstellingen en plannen, maar ook andersom. Het gaat om een juiste fit en integratie tussen de bedrijfsstrategie, IT-strategie, bedrijfsinfrastructuur en IT-infrastructuur. (Aversano, Grasso & Tortorella, 2012)

Het bereiken van een afstemming tussen de bedrijfsstrategie en IT betreft al jaren een kritieke kwestie. Diverse onderzoekers, bedrijfs- en IT-managers en consultants proberen de relevantie van deze kwestie onder de aandacht te brengen (Ullah & Lai, 2013). Meerdere studies hebben aangetoond dat de disbalans tussen IT en de organisatie een daadwerkelijk probleem vormt dat van invloed is op bedrijfsprestaties, omdat organisaties erg afhankelijk zijn van IT-diensten (Chen, 2010; Gartlan & Shanks, 2007). Dit moedigt bedrijven aan meer inspanning te leveren om de bedrijfsstrategieën en IT-strategieën op elkaar af te stemmen (Zhou, Fang & Zhao, 2017).

Ondanks dat er wordt aangetoond dat Business en IT alignment een positieve invloed heeft op verschillende bedrijfsprestaties, stelt het onderzoek van Njanka, Sandula en Colomo – Palacios (2021) dat bedrijven nog steeds in de praktijk geconfronteerd worden met moeilijkheden en uitdagingen in het gebrek aan effectieve communicatie, laag rendement op IT-investeringen, gebrek aan de noodzakelijke skills om zich aan te passen in technologie of conflicterende prioriteiten. Volgens de literatuurrivier van Aversano et al. (2012) is een relevant probleem binnen het daadwerkelijk creëren van Business en IT alignment, het begrijpen van wat de afstemming tussen een organisatie en informatiesystemen inhoudt, hoe deze te verkrijgen is en hoe het onderhouden kan worden.

De drijfveren en essentie om business strategie en IT strategie met elkaar af te stemmen, oftewel alignment motivatie, zijn voor de meeste organisaties te benoemen als principiële 'business deeds', zoals het behalen van concurrentievoordeel, het concurreren op een sterk concurrerende markt, het opleggen van een positief effect op de prestaties van een bedrijf, het hoogste rendement behalen op een IT-investering, betere bedrijfsprestaties behalen en het introduceren van flexibiliteit waardoor er sneller gereageerd kan worden op nieuwe kansen (S. Jorfi & H. Jorfi, 2011).

Omdat het vinden van een juiste fit nog steeds een key issue is binnen het management (Luftman & Ben Zvi, 2011), is het interessant om te kijken naar wat een goede alignment in de weg zit.

Volgens Kashanchi en Toland (2008) is een benadering waarbij beter gebruik van human resources wordt gemaakt, kan leiden tot een duurzame afstemming op lange termijn tussen business en IT. Deze benadering wordt gedefinieerd als de sociale dimensie van alignment, oftewel communicatie. De sociale dimensie richt zich op de mensen binnen een organisatie, en in het bijzonder; de medewerkers

die direct betrokken zijn bij de behoefte van Business en IT Alignment. Deze medewerkers worden gezien als de initiële stakeholders bij het realistisch en werkbaar maken van Business en IT alignment.

Onderzoekers Locker & Kaczmaerk (2010) definiëren business communicatie als de uitwisseling van informatie, ideeën en standpunten binnen en buiten een organisatie. Communicatie kan helpen te motiveren, vertrouwen op te bouwen en betrokkenheid te stimuleren.

Factoren zoals communicatie en kennisuitwisseling spelen een belangrijke rol als drijfveer voor het creëren van alignment tussen de IT- en bedrijfsstrategieën. Uitdagingen met betrekking tot kennis verwijzen naar een centraal probleem binnen IT alignment, namelijk dat IT-managers niet altijd op de hoogte zijn van de bedrijfsstrategie en de organisatieleiders niet altijd kennis hebben van IT. Ook is het management niet altijd op de hoogte van de belangrijkste drijfveren om tot alignment te komen (Chan & Reich, 2007).

Communicatie is een veelvoorkomend kernwoord binnen alignment, en wordt door Reich en Benbasat (2000) ook benoemd als een belangrijke drijfveer om alignment te creëren tussen Business en IT. Communicatie bepaalt namelijk of het delen van kennis binnen een organisatie succesvol plaatsvindt (Al-Alawi, Al-Marzooqi & Mohammed, 2007).

Effectieve communicatie is dan ook volgens Charoensuk, Wongsurwat en Khan (2014) één van de verschillende antecedenten van succesvolle Business en IT alignment. Uit hun onderzoek kwam naar voren dat het hebben van meerdere beschikbare communicatiebronnen niet garandeert dat communicatie effectief wordt overgebracht of van hoge kwaliteit is. Wel stellen Lees en Dhanpat (2021) dat hoe geloofwaardiger de communicatiebron(nen) binnen organisaties wordt geacht, hoe beter men in staat is om de stakeholders te beïnvloeden en hoe effectiever men communiceert.

Communicatie binnen alignment verwijst ook naar de mate waarin medewerkers begrip hebben en zich inzetten voor het uitvoeren van de bedrijfsstrategie (Boswell, 2006; Ouakouak & Ouedraogo, 2013). Het onderzoek van Victor & Hoole (2017) laat zien dat gemotiveerde medewerkers efficiënt, creatief en volhardend zijn in uitdagende taken en een hogere productiviteit leveren. Lees en Dhanpat (2021) vullen hierbij aan dat de managers een cruciale rol spelen bij het bevorderen van gemotiveerd personeel en een strategische match.

Volgens het onderzoek van Lukazweski (2006) wordt er vaak erkend dat, wanneer er iets organisatorisch niet goed gaat, de oorzaak vaak een communicatieprobleem is. Als er wordt gekeken naar de rol van motiverende activiteiten, zou er makkelijk een oplossing gevonden kunnen worden voor het communicatieprobleem dat eerder is genoemd. De verantwoordelijkheid van het motiveren ligt voornamelijk bij het werk dat de managers verrichten om hun werknemers te inspireren, aan te moedigen en aan te zetten tot actie. Om medewerkers te motiveren, moeten de medewerkers bereikt worden, en om hen te bereiken moet er begrip zijn voor de relevantie van communicatie.

## 1.2. Probleemstelling

De opkomst van nieuwe digitale technologieën en innovaties heeft de economische en het bedrijfslandschap gedomineerd, waardoor nieuwe kansen voor bedrijven worden gecreëerd. Het gevolg hiervan wel is, dat bedrijven een toenemende druk voelen om van IT-investeringen een strategische prioriteit te maken en om deze investeringen om te zetten in innovatieve bedrijfsprocessen, producten en bedrijfsmodellen (Nwankpa & Merhout, 2020).

De overkoepelende digitaliseringstrend door Informatie Technologie verandert langzaam, maar bestendig de aard van bestaande bedrijven en creëert zelfs nieuwe, voorheen onvoorstelbare,

bedrijfsmodellen en kansen. Echter, de kritische afhankelijkheid van IT herinnert de bedrijfs- en IT-managers aan de noodzaak om tot een betere alignment van business en IT te komen. Zelfs wanneer er bijna een totale fusering is van Business en IT, representeren deze twee elementen vaak nog andere delen van een organisatie met een andere focus. (Kotusev, 2020)

De vele onderzoeken en artikelen erkennen de noodzaak en de wens om de bedrijfsdoelen en IT-capaciteiten met elkaar af te stemmen, maar de praktijk geeft via surveys aan dat Business en IT alignment een prominente zorg is binnen veel organisaties (Silviu, 2007).

Volgens Kotusev (2020), is er een knowledge gap in de 'moeizame' kant (de praktijk) van Business en IT alignment. In andere woorden: er is nooit voldoende uitgelegd hoe Business en IT alignment wordt geoperationaliseerd in organisaties. Daardoor ontstaat er een groot verschil tussen Business en IT alignment in theorie en de praktijk. Praktisch gerichte vragen rondom welke specifieke activiteiten, mensen, documenten en interacties nodig zijn om alignment te creëren, worden daarmee niet beantwoord. Alsudiri, Al Karghouli en Eldabi (2013) geven bijvoorbeeld aan dat meerdere onderzoeken en ervaringen wel indiceren dat interne factoren, zoals communicatie en motivatie een belangrijke rol spelen in het afstemmen van de IT-strategie met de bedrijfsstrategie.

Business communicatie in het huidige bedrijfsleven is niet alleen veel complexer en gevarieerder geworden, maar is ook een belangrijke factor geworden voor het algehele functioneren van de organisatie en het succes dat zij behaalt. De manier waarop de organisatie communiceert met haar werknemers wordt weerspiegeld in het moreel, de motivatie en de prestaties van de werknemers (Rajhans, 2009). Tevens stelt Rajhans dat communicatie het individu en groepen helpt activiteiten te coördineren en doelen te behalen. Het is van vitaal belang bij socialisatie, besluitvorming, probleemoplossing en verandermanagementprocessen. In de moderne dagen kan bij verandermanagement gedacht worden aan zaken zoals innovatie, digitalisering en de manier van samenwerken.

Zulch (2014) definieert communicatie als het proces van het verwerken van alle relevante informatie, het interpreteren van deze informatie en het effectief verspreiden van informatie aan personen die deze nodig zouden kunnen hebben. Tevens stelt hij in zijn onderzoek dat communicatie voor iedereen van belang is die betrokken is bij en wordt beïnvloed door projecten. Zo ook het implementeren van een IT gerelateerd project.

Door de jaren heen is projectmanagement enorm geëvolueerd. Naarmate er steeds meer technologische innovaties plaatsvonden, evolueerde ook het raamwerk voor projectmanagement. Deze ontwikkeling van projectmanagement zorgde ervoor dat projectsucces steeds lastiger te behalen is (Salman, Jaafar & Muhammad, 2020). Hun onderzoek stelt dat er een enorme impact is van communicatie en de motivatie op het succesvol implementeren van projecten, voornamelijk IT en software development gerelateerde projecten. Hoewel veel onderzoek wordt en is gedaan naar succesvol projectmanagement, ontbreekt nog steeds aan onderzoek naar de kenmerken van communicatie tussen en motivatie van medewerkers, vooral op het gebied van software development (Salman, Jaafar & Muhammad, 2020).

Het probleem, dat binnen dit onderzoek zal worden onderzocht, gaat over de relatie tussen de motivatie van werknemers en de verschillende communicatie factoren (zoals bijvoorbeeld het klimaat rondom communicatie, frequentie, communicatiestijl e.d.) en hoe deze relatie bijdraagt tijdens de implementatie van een IT-project. Dit onderzoek zal communicatie en motivatie niet als twee aparte interne aspecten zien, maar zal de invloed die deze twee aspecten op elkaar hebben onthullen.

### 1.3. Opdrachtformulering

Het doel van dit onderzoek is om de mate van alignment motivatie en de manier van communicatie te analyseren door data verkregen uit interview analyse. Met behulp van de bevindingen die voortkomen uit dit onderzoek, kunnen op organisatorisch niveau (strategisch en operationeel) aanbevelingen gedaan worden voor het behalen van een succesvolle Business en IT alignment en op welke manieren dit gestimuleerd en gecreëerd kan worden.

Om de doelstelling van dit onderzoek te realiseren is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

*In hoeverre beïnvloedt de manier van communicatie de mate van alignment motivatie tijdens de implementatie van een IT-project?*

### 1.4. Motivatie/ relevantie

Uit veel studies komt naar voren dat het algemeen erkend wordt dat IT en bedrijfsmiddelen goed op elkaar moeten worden afgestemd om de doelen die een organisatie stelt succesvol te bereiken. Maar ondanks al het onderzoek dat gedaan is naar alignment, blijft het in de praktijk nog steeds een uitdaging om een effectieve afstemming te vinden en ontbreekt er nog steeds een solide theoretische basis voor alignment (Wagner, Beimborn & Weitzel, 2014). Een harmonieuze afstemming is afhankelijk van meerdere verschillende factoren. Echter, welke afwegingen binnen bepaalde factoren moeten gemaakt worden voor een juiste balans en wederzijds begrip tussen de bedrijfseenheden en hun IT-beleid? Zoals in de introductie wordt benoemd, is communicatie een kernwoord binnen alignment en stellen Luftman, Papp en Brier (1999) dat alignment behaalt kan worden door onder andere effectieve communicatie. In hun onderzoek wordt “goede IT/business communicatie” en “IT communiceert niet goed” meegenomen als categorieën binnen de vragenlijst. Het is interessant om binnen dit huidige onderzoek effectieve communicatie onder de loep te nemen. Want wat wordt er namelijk verstaan onder effectief en hoe staat deze effectieve communicatie in verhouding tot motivatie voor het creëren van alignment?

Dit onderzoek zal een ruimer inzicht geven in hoeverre motivatie/ stimulans en de manier van communicatie noodzakelijk is in het creëren van een effectieve afstemming tussen de bedrijfsstrategie, de betrokken bedrijfseenheden en de IT-investeringen en wat daarvoor nodig is (Aversano et al., 2012). Tevens kan het ook een voorbeeld verlenen voor andere organisaties waar nog geen sterke alignment aanwezig is, maar wel gewenst is.

Dit onderzoek draagt bij aan de wetenschap door een aanvulling te geven op theorieën over IT-alignment, en de invloeden van motivatie en communicatie in lijn met Business & IT alignment te onderzoeken. Tevens zal dit onderzoek ook een perceptie weergeven van de praktijk en de uitdagingen waartegen aan wordt gelopen. Met de resultaten uit het onderzoek kunnen vervolgens inzichten worden gegeven in de relatie tussen de motivatie, communicatie en business en IT-alignment. Dit is relevant in het kader van het ontdekken van de struikelblokken tijdens het creëren van een effectieve alignment en IT-investeringen binnen organisaties voor verbeterde bedrijfsprocessen.

### 1.5. Aanpak in hoofdlijnen

Het volgende hoofdstuk behandelt het theoretisch kader, waarin relevante theorie over dit onderwerp wordt besproken. Hierop volgt het onderzoek ontwerp en de methodologische verantwoording. Daarna worden de resultaten van het onderzoek weergegeven en een analyse

hiervan. Aan de hand van de geanalyseerde resultaten wordt een conclusie geschreven, waarbij antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvraag en eindigt dit onderzoek met een discussie en aanbevelingen.

## 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zal het theoretisch raamwerk tot stand komen. Er zal een literatuuronderzoek uitgevoerd worden (kwalitatief onderzoek), waarbij gebruik gemaakt wordt van wetenschappelijke literatuur welke ondersteund worden door betrouwbare en relevante bronnen.

### 2.1. Onderzoeksaanpak

Voor het onderzoeken naar literatuur zal de centrale vraag, die in hoofdstuk 1 is geïntroduceerd, als uitgangspunt genomen worden. De theoretische achtergrond zal deels bijdragen aan het beantwoorden van deze hoofdvraag. Om het theoretisch raamwerk tot stand te laten komen, zijn er een aantal deelvragen opgemaakt. De deelvragen zijn onderverdeeld in theoretische en empirische deelvragen. Tevens zullen de definities die naar voren zijn gekomen of nog zullen komen in dit onderzoek nader worden toegelicht binnen het theoretisch kader.

Voor het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag, zijn de volgende deelvragen opgesteld:

#### **Theoretische deelvragen:**

- 1a Wat is business en IT alignment?
- 1b Wat houdt alignment motivatie in?
- 1c Hoe wordt de manier van communiceren gedefinieerd?

#### **Empirische deelvragen:**

- 2a Hoe verhoudt de manier van communicatie zich binnen business IT alignment?
- 2b In hoeverre heeft de manier van communiceren invloed op IT-alignment motivatie?
- 2c Hoe komt de manier van communiceren binnen organisatorische samenwerking tot uiting in alignment motivatie?

Om een betrouwbare en relevante literatuurstudie uit te kunnen voeren, wordt het theoretisch onderzoek uitgevoerd binnen de volgende kaders:

- De publicaties van de artikelen dienen binnen de tijdsperiode tussen 1970 en 2022 te vallen. Er zijn veel onderzoeken in de jaren 90 geschreven, welke de basis vormen voor verder onderzoek. Om deze reden wordt er een breed tijdsinterval genomen voor dit onderzoek.
- Wetenschappelijke artikelen mogen zowel Nederlandstalig als Engelstalig zijn. De meeste wetenschappelijke onderzoeken zijn Engelstalig geschreven, vaak omdat met verschillende wetenschappers uit verschillende landen gezamenlijk onderzoek wordt gedaan. Tevens is Engels een wereldtaal. Dit onderzoek wordt ook in het Nederlands geschreven en in Nederland uitgevoerd, en zijn Nederlandse wetenschappelijke onderzoeken een goede toevoeging voor dit onderzoek.
- Er wordt gebruik gemaakt van verschillende zoekmethodes: bouwsteenmethode, sneeuwbalmethode, citatie zoeken, zoeken op al bekende auteurs. Er wordt gebruik gemaakt van meerdere zoekmethodes, om zoveel mogelijk artikelen over de betreffende onderwerpen te vinden die misschien niet direct in een databank te linken is.
- De volgende zoektermen zullen voornamelijk gebruikt worden: alignment, IT alignment, business communicatie, alignment motivatie. Deze definities worden voornamelijk gebruikt binnen dit onderzoek en zijn om deze reden de hoofdzoektermen.
- Via de volgende databanken zullen de meeste artikelen gezocht worden: google scholar, AIS (Association for information Systems) database, Business Source Complete (EBSCO) database.

De genoemde databanken hebben een brede zoekfunctie. De andere databanken zijn voornamelijk gericht op thema's welke toepasselijk zijn voor dit onderzoek.

## 2.2. Resultaten en conclusies

In deze paragraaf zullen de resultaten van het literatuuronderzoek worden weergegeven. Deze paragraaf is onderverdeeld in sub paragrafen waarvan elk een definitie beschrijft. Het betreffen de definities die het meest zullen voorkomen in dit onderzoek en waar de nadruk ook vanuit de centrale onderzoeksvraag op wordt gelegd.

*Het toenemen van globalisering, nieuwe economie en e-commerce hebben de manieren van communicatie veranderd, maar ook de werkomgeving. De technologische ontwikkeling gaat zo snel dat de sociaal-menselijke gedragswetenschap niet dezelfde snelheid kan aanhouden. Bedrijven zullen in de toekomst concurreren op de kwaliteit van zowel technologie als human resources. (Pauga & Cakula, 2021). Echter, de vraag ontstaat hoe technologie en human resources samengebracht kunnen worden. Hoe kunnen de medewerkers gemotiveerd en tevreden worden/ blijven terwijl het bedrijf streeft naar het uitblinken in technologie?*

### 2.2.1. Business communicatie

Medewerkers zijn de kracht die een bedrijf in de richting van haar doelen beweegt, en alleen door middel van communicatie worden de visie en doelstellingen geleverd aan haar werknemers. Communicatie wordt gezien als de meest dominante en belangrijke activiteit binnen organisaties (Harris & Nelson, 2008). Relaties ontstaan vanuit communicatie, en het functioneren en voortbestaan van organisaties is gebaseerd op effectieve relaties tussen individuen en groepen (Rajhans, 2011). Het onderzoek van Jones, Watson, Gardner en Gallois (2004) stelt dat organisatorische capaciteiten worden ontwikkeld en uitgevoerd door middel van intense sociale en communicatieve processen.

Volgens het onderzoek Neves & Eisenberger (2012) zijn er verschillende aspecten die een onderdeel vormen van effectieve business communicatie, zoals hoge frequentie, transparantie en nauwkeurigheid, prestatiefeedback en adequaatheid van informatie over organisatorisch beleid en procedures. Zij stellen dat deze aspecten positief gerelateerd zijn aan motivatie en het geluksgevoel van werknemers op de werkvloer en binnen hun prestaties. Om deze reden is er gekozen om de bovengenoemde aspecten binnen communicatie en de relatie tot de functie motivatie onder de werknemers nader te onderzoeken.

Aspecten communicatie	Beschrijving
Frequentie	Het aantal keren dat een doelgroep of persoon gedurende een bepaalde periode via een communicatiemiddel met een boodschap wordt bereikt.
Transparantie	Openheid in wat de organisatie doet en hoe het met de organisatie gaat.
Nauwkeurigheid van communicatie	Hoe goed degenen die communiceren verbale en non-verbale boodschappen creëren en hoe goed de boodschap wordt herkend, begrepen, onthouden en geïnterpreteerd.



Prestatie feedback	Het is een communicatieproces waarbij informatie wordt uitgewisseld tussen manager en teamlid.
Adequaatheid van informatie	De mate waarin de gecommuniceerde informatie correspondeert met de realiteit.

Tabel 1: Aspecten effectieve communicatie van Neves & Eisenberger (2012)

### 2.2.2. Alignment motivatie

Walraven, van de Wetering, Caniels en Versendaal (2022) definiëren IT alignment motivatie als “De mate waarin Informatie Systemen stakeholders gemotiveerd zijn om actief deel te nemen aan co-evolutionaire (tweerichting) alignment interacties binnen alignment competenties.”

Volgens verschillende theorieën (Alchian, 1972; Jensen, 1976; Fama, 1983) zijn individuele doelen niet altijd in lijn met de organisatorische doelen. Om de strategische relevantie van dit effect te illustreren heeft het onderzoek van Gottschalg en Zollo (2007) het concept van “interest alignment” als maatstaf voor de overeenkomst tussen individuele en organisatiedoelen gebruikt. Organisatorische interest alignment kan gedefinieerd worden als: de mate waarin de leden van de organisatie gemotiveerd zijn om zich te gedragen in lijn met de organisatorische (IT) doelstellingen. Zij nemen als eerst een diepere kijk in de motivatie processen, die gezien worden als een belangrijk antecedent van organisatorische alignment. Zij onderzoeken het verband tussen de alignment hefbomen (individuele voorkeuren, strategische doelstellingen, culturele normen en waarden) en de verschillende componenten van motivatie (interne motivatie, hedonistische intrinsieke motivatie en normatieve intrinsieke motivatie).

Organisaties hebben dus verschillende hefbomen tot hun beschikking om de motivatie van werknemers actief te beïnvloeden. Het onderzoek van Walraven et al. (2020) heeft een theoretisch raamwerk ontwikkeld waarin verschillende facilitators zijn geïdentificeerd en onderverdeeld in vier categorieën. De categorieën en de daarbij behorende facilitators leveren allemaal een aandeel aan het behalen of creëren van IT alignment. Een van deze categorieën is alignment motivatie. De facilitators binnen deze categorie vormen uiteindelijk de motivatie voor IS stakeholders om deel te nemen aan co-evolutionaire interacties binnen een bepaald alignment proces. Aan de hand van de volgende zes facilitators meet het onderzoek van Walraven et al. (2020) motivatie voor alignment ten behoeve van IT-implementaties: verantwoording en mandaat (1), planning en monitoring (2), intrinsieke motivatie (3), gepercipieerde voordelen (4), afwijkingen (5) en wettelijke verplichtingen (6). Deze facilitators zijn niet verder in het onderzoek gedefinieerd.

### 2.2.3. Alignment motivatie en business communicatie

Het onderzoek van Jorfi en Jorfi (2011) stelt dat het behalen van effectieve communicatie ook onder andere bestaat uit motivatie. Volgens hun onderzoek is motivatie één van de drie dimensies binnen effectieve communicatie en hebben deze dimensies een directe relatie met alignment processen. De verschillende theorieën laten hiermee zien dat zowel communicatie van invloed kan zijn op motivatie, als motivatie van invloed kan zijn op effectieve communicatie.

Zoals eerder aan is gegeven, heeft het onderzoek van Walraven et al. (2020) de facilitators onderzocht die een onderdeel vormen van motivatie binnen alignment processen. Andere onderzoeken stellen dat business communicatie één van de factoren is die invloed heeft op motivatie. Binnen dit

onderzoek zal de relatie tussen de aspecten van alignment motivatie en de aspecten van communicatie onderzocht worden. Uit het theoretisch onderzoek zijn meerdere maatstaven naar voren gekomen vanuit verschillende wetenschappelijke theoretische brillen. Binnen dit onderzoek is er gekozen om het theoretisch raamwerk van Walraven et al. (2020) ten behoeve van alignment motivatie en het theoretisch raamwerken van Neves & Eisenberger (2012) naast elkaar te leggen. Het theoretisch raamwerk van Walraven et al. (2020) is gekozen omdat er in hun onderzoek een direct verband wordt gelegd tussen alignment processen en de motivatie aspecten die hieraan bijdragen. De andere wetenschappelijke ontdekkingen die in het literatuuronderzoek zijn benoemd zijn niet geheel onbelangrijk in het proces om uiteindelijk het verband tussen de alignment motivatie aspecten en de communicatie aspecten toe te lichten. Echter zijn de aspecten binnen het onderzoek van Walraven et al. (2020) als maatstaf gekozen vanwege de specifieke focus op alignment motivatie en niet zozeer motivatie over het algemeen. Tevens zijn de aspecten van Neves & Eisenberger (2012) gekozen als maatstaf voor business communicatie. Deze aspecten sluiten goed aan op de alignment motivatie aspecten van Walraven et al. (2020)

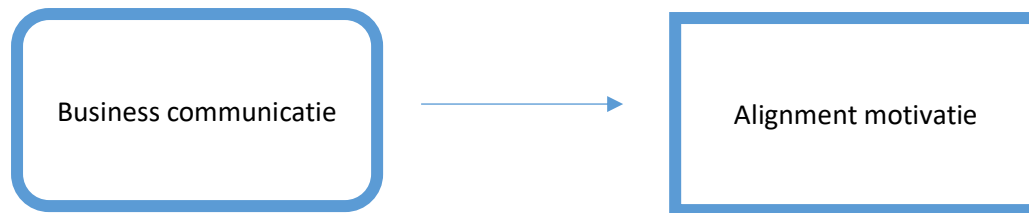
	<b>Toegepast aspect communicatie</b>	<b>Toelichting verband</b>	<b>Bron</b>
<b>Verantwoording en mandaat</b>	Transparantie	De noodzaak en voordelen van proactieve en transparante communicatie omtrent het verantwoordelijk zijn en verantwoording leggen wordt alom erkend. Transparante communicatie kan dienen als een forum voor een constructief dialoog met relevante belanghebbenden om wederzijdse samenwerking, vertrouwen en gedeelde waarden te bevorderen.	Chaudhri & Wang (2007)
	Adequaatheid van informatie	Accurate communicatie is een essentieel element binnen verantwoording afleggen. Verantwoording afleggen is lastig te meten en te onderhouden, maar toch erg belangrijk voor het succes van elke organisatie. Elke activiteit moet gerechtvaardigd worden en met het adequaat communiceren kan een organisatiecultuur gecreëerd worden die waarde hecht aan 'accountability'.	Thomas, Schultz, Hannaford (2012)  Leon (2020)
<b>Planning en monitoring</b>	Prestatie feedback en transparantie	Binnen dit aspect is het belangrijk dat een organisatie eerst gezamenlijk inzicht heeft in wat er in de planning zal gaan gebeuren en waarom bepaalde activiteiten van cruciaal belang zijn voor het bereiken van bepaalde resultaten (transparantie). Door middel van prestatie feedback wordt het mogelijk gemaakt om de geleerde lessen uit de praktijk of van ervaringen te bespreken. Daarbij is het ook belangrijk om de organisaties perceptie van feedback/ feedback activiteiten door te communiceren.	Nu'Man, King, Bhalakia & Criss (2007)

<b>Intrinsieke motivatie</b>	Prestatie feedback	Volgens de cognitieve evaluatietheorie hebben managers die autonomie bevorderen, niet-controlerende (positieve) feedback geven en andere perspectieven erkennen, een kwalitatief goede relatie kunnen onderhouden met hun werknemers. Tevens bevestigt empirisch bewijs dat dit soort leiderschap (ondersteunend) positief gerelateerd is aan de intrinsieke motivatie van medewerkers. Intrinsiek gemotiveerde individuen willen leren van de feedback die zij ontvangen.	Bande, Fernandez-Ferrin, Varela-Neira, Otero-Neira (2015).
<b>Waargenomen voordelen</b>	Frequentie en transparant	Communicatie faciliteert begrip en promoot wederzijds voordelig denken over strategie. Door frequent en openlijk te communiceren over de voordelen van afstemming tussen business en IT wordt wederzijds begrip gefaciliteerd en wordt bevorderlijk denken over strategie gepromoot. Een van de voordelen van IT alignment is verbeterde communicatie tussen bedrijfs- en IT-besluitvormers. Het werkt dus vice versa.	Gartlan & Shanks (2007)
<b>(Voorkomen van) misalignment</b>	Adequaatheid van informatie, nauwkeurigheid van communicatie.	De meeste nieuwe IT-implementaties in organisaties hebben als doel verandering door te voeren. Echter is het geen garantie dat er daadwerkelijke organisatorische verandering plaatsvindt. Dit kan komen doordat de goede functie van nieuwe technologie niet altijd goed geïnterpreteerd wordt. Hierbij is zowel de juistheid van de informatie en de nauwkeurigheid van hoe deze informatie wordt gecommuniceerd van belang om misalignment te voorkomen.	Leonardi (2009)
<b>Wettelijke verplichtingen</b>	Transparantie	Er wordt veel gewezen naar transparantie voor niet alleen het recht op toegang tot informatie, maar ook om verantwoordingsplicht te stimuleren of misschien zelfs af te dwingen. Echter, de praktijk van transparantie is gekoppeld aan de noodzaak om te voldoen aan wettelijke verplichtingen. Daartegenover staat ook dat wettelijke verplichtingen een organisatie juist kunnen dwingen om haar documenten op een programmatische en ordelijke manier openbaar te maken.	Fenster (2015) Cucciniello & Nasi (2014)

Tabel 2: Verbanden tussen aspecten van alignment motivatie en communicatie

## 2.3. Doel van het vervolgonderzoek

In het vervolgonderzoek zal er nader inzicht gegeven worden in de verhouding tussen de aspecten van communicatie en de facilitators van alignment motivatie. Dit wordt onder andere gedaan door het houden van interviews met de leden van het projectteam en documentenanalyse. Het doel van dit onderzoek is om te onthullen in hoeverre communicatie effect heeft op alignment motivatie. De aspecten van beide variabelen worden naast elkaar gelegd, waarna verbanden wordt gezocht. Het volgende conceptueel model is hiervoor opgesteld.



*Figuur 1: Conceptueel model*

## 3. Methodologie

### 3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n)

Voor dit onderzoek is een kwalitatieve onderzoeksmethode gehanteerd. Data uit kwalitatief onderzoek kan namelijk “een holistisch en diepgaand beeld verschaffen van de gecompliceerde, contextuele, interactieve en interpretatieve aard van de sociale wereld” (Salkind, 2010, p. 1159). Dit is van belang voor dit onderzoek in het bijzonder, omdat getracht wordt een begrip te ontwikkelen over motivatie en communicatie van zowel individuen als een organisatie. Daarnaast is in dit onderzoek zowel deductief als inductief geredeneerd. De centrale concepten en verbanden van het onderzoek vinden hun oorsprong in al bestaande theorieën, en fungeren deels als fundament voor dit onderzoek. Echter is ook getracht op inductieve wijze patronen te ontdekken in data.

Het onderzoek is uitgevoerd middels een *embedded single casestudy*. Casestudies zijn bruikbaar wanneer moeilijk onderscheid kan worden gemaakt tussen het onderzochte fenomeen en de context (Yin, 2003). Casestudies dwingen de onderzoeker gedetailleerde analyses te doen van dagelijks gedrag van organisaties (Mills, Durepos & Wiebe, 2010). Zodoende kunnen onderzoekers kernelementen van organisaties blootleggen, die normaal gesproken niet direct zichtbaar zijn maar enkel afgeleid kunnen worden uit praktijken en routines. Aangezien in dit onderzoek zal worden gekeken naar de implementatie van een nieuw IT-project, is een case study zeer toepasselijk. Een single casestudy is gehanteerd, omdat single casestudies zich goed uitlenen voor het beter begrijpen van een bepaald fenomeen of probleem (Scholz & Tietje, 2002). In het geval van dit onderzoek betreft het een fenomeen dat eigen is binnen TSG Netherlands B.V. Daarnaast is gekozen voor een embedded casestudy, een casestudy waarin meerdere eenheden worden geanalyseerd. In dit onderzoek worden eenheden namelijk op het individuele niveau van werknemers en op het managementniveau van TSG geanalyseerd. Het doel om beide niveaus te onderzoeken is om na te gaan in hoeverre de wijze waarop gecommuniceerd wordt met elkaar (tussen de individu en het management) invloed heeft op alignment motivatie tussen werknemers (individu) en tussen de afdelingen (management).

Voor de casusselectie is, zoals eerder genoemd, TSG Netherlands B.V. gekozen. TSG is onderdeel van een wereldwijde bedrijfsgroep, echter in Nederland een midden-klein bedrijf met ongeveer 70 binnendienst medewerkers. Momenteel is TSG bezig met het implementeren van een IT-project, te weten het digitaliseren van documentatie en kennisdeling middels Sharepoint. Het implementatie proces wordt over groepen/ afdelingen verdeeld. Sommige afdelingen zijn hierdoor al in de gebruikers fase en andere afdelingen nog in de training of uitprobeer fase, maar er zijn ook afdelingen waarbij nog aan de implementatie moet worden begonnen. Om deze reden is TSG geselecteerd voor dit casestudy onderzoek, zodat de communicatie en het verband met alignment motivatie in verschillende fases binnen het implementatie proces kan worden onderzocht.

### 3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode

Voor de dataverzameling is gebruik gemaakt van interviews. Voor de dataverzameling uit interviews is gekozen voor semigestructureerde interviews, zodat de interviewer controle heeft over de interviewtopics, maar er wel nog ruimte is voor aanvullende vragen om een diepgaander beeld te ontwikkelen (Given, 2008). De interviewtopics zullen gebaseerd worden op de gekozen theorie, beschreven in hoofdstuk twee. De interviewvragen worden naar aanleiding van een topiclijst opgedeeld in (open) feitelijke vragen, meningsvragen, waarom- en hoe-vragen en controle vragen. De controle vragen worden gesteld om na te gaan of de respondent de vragen heeft begrepen.

In het onderzoek zijn zes werknemers geïnterviewd die werkzaam zijn binnen TSG Netherlands B.V. Zij zijn geïnterviewd, omdat zij nauw zijn betrokken bij het gekozen IT-project SharePoint van deze casestudy en geven elk een andere hoek weer binnen het implementatieproces. De werknemers hebben de volgende rollen:

Functie	Toelichting
Business Intelligence Manager	De BI manager legt verbanden tussen informatie uit verschillende systemen van een organisatie. In het geval van het interne IT-project, draagt de BI manager als consultant bij aan hoe data in de toekomst getoond kan worden, welke rechten ontleend aan wie mogen worden, hoe data ingericht kan worden en hoe de data en welke data uit andere systemen overgebracht kunnen worden.
ICT Manager	De ICT-manager is verantwoordelijk voor de ICT-afdeling en stuurt het ICT-team aan. Deze persoon is verantwoordelijk voor alles wat valt onder Information Communication Technology en houdt zich bezig met het ontwikkelen en implementeren van het IT-beleid en best practices om werkprocessen efficiënter te maken en te optimaliseren. De ICT-manager is de teamlead bij de implementatie van SharePoint.
Coördinator/ projectleider	De coördinator is verantwoordelijk voor de afstemming tussen alle afdelingen en heeft een tussenpositie tussen de directeur en het management. De coördinator brengt gezamenlijk met de ICT Manager en de afdelingshoofden in kaart hoe zij hun data in SharePoint verwerkt willen hebben. Tevens plant diegene in wanneer en wie er op end-user training mag.
Assistent-projectleider	De assistent-projectleider ondersteunt de coördinator tijdens het implementatie proces van het IT-project SharePoint. Deze persoon staat de coördinator bij tijdens de gesprekken met de afdelingshoofden en neemt over bij afwezigheid. Tevens worden wijzigingen, aandachtspunten of wensen doorgevoerd door zowel de assistent-projectleider als de projectleider zelf.
Programmeur	De programmeur is eindverantwoordelijk voor de uitvoering van systematische ontwikkelingen of veranderingen. Deze persoon speelt een belangrijke rol in de implementatie van systematische functionaliteiten en beoordeelt of IT-implementaties mogelijk zijn binnen het bedrijf met de aanwezige tools. De programmeur adviseert en ondersteunt de ICT-

	manager en de coördinator bij de uitvoering van IT-implementaties.
Helpdeskmanager (eindgebruiker)	De helpdeskmanager is één van de eindgebruikers en afdelingshoofd die de besproken zaken aangaande het implementatie proces dient door te communiceren met haar medewerkers voor het gebruik te kunnen maken van SharePoint.

### 3.3. Gegevensanalyse

Allereerst zijn de interviews getranscribeerd. Daarna zijn de interviewtranscripten en de documenten geanalyseerd aan de hand van zowel deductieve als inductieve codering. De eerste stap in de analyse betreft de open codering. Hier zijn aan de hand van een code based-analyse codes gekoppeld aan de data (Boeije, 2014). Om op een overzichtelijke manier codes toe te bedelen aan teksten is het programma Atlas.ti gebruikt. Teksten en uitspraken met betrekking op de gekozen variabelen zijn open gecodeerd, waarbij wordt gereflecteerd op de data om zodoende essentiële concepten en percepties te ontdekken (Mills et al., 2010). Wel is het belangrijk om hierbij de centrale concepten van het onderzoek in het achterhoofd te houden (deductief). In de volgende stap van de analyse, te weten de axiale codering, is de data gecategoriseerd en ingedeeld in thema's (Boeije, 2014). De bedoeling hiervan is om verschillende respondenten met elkaar te kunnen vergelijken, tevens met de centrale concepten in het onderzoek. Het is dan ook belangrijk om patronen en regelmatigigheden te identificeren in toegekende codes (inductief). Op basis hiervan kunnen vervolgens redeneringen gemaakt worden over alignment motivatie en sociale dimensie. Tijdens de laatste stap van de codering, de selectieve codering, zijn verbanden gezocht tussen de thema's en categorieën die in de axiale codering zijn gevormd (Boeije, 2014).

### 3.4. Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten

Voor het waarborgen van de betrouwbaarheid en de validiteit van dit onderzoek is een construct aangehouden binnen de dataverzameling. Dit houdt in dat er gebruik is gemaakt van een vast interviewschema en dat alle interviews onder dezelfde omstandigheden hebben plaatsgevonden. Daarnaast is de nauwkeurigheid – en daarmee de betrouwbaarheid – van het onderzoek geborgd door interviewtopiclijsten gebaseerd op de operationalisering aan te houden.

Ondanks dat is getracht de methodologie zo expliciet mogelijk te beschrijven is herhaalbaarheid van het onderzoek niet volledig te waarborgen. De interviews zijn te weten semigestructureerd afgenomen, waardoor er dus nog ruimte is geweest voor eventuele afwijkingen van de vooraf opgestelde onderwerplijst. Andere onderzoekers zouden de interviews dan ook niet geheel nauwgezet kunnen herhalen. Bovendien is bij de analyse van de data ruimte voor interpretatie van de onderzoeker. Onderzoekers die het onderzoek zouden trachten te herhalen zouden eveneens de data op een eigen en daarmee ook ongelijksoortige manier kunnen interpreteren, waardoor herhaalbaarheid niet gegarandeerd kan worden.

Deze subjectieve interpretaties van een onderzoeker zijn onvermijdelijk en zorgen ook dat interne validiteit nooit volledig kan worden bewerkstelligd (Merriam, 1995). Daar tegenover staat wel dat de

eerder benoemde interviewomstandigheden de interne validiteit kan verhogen. De externe validiteit daarentegen zou in het geding kunnen komen, doordat een kwalitatieve casestudy geen significante generaliseerbaarheid kan bewerkstelligen (Mills et al., 2010). Echter, dit onderzoek heeft niet als doelstelling om statistische generaliseerbaarheid betreffende populatie te bewerkstelligen, maar juist analytische generaliseerbaarheid. Bij analytische generaliseerbaarheid draait het namelijk om het generaliseren van empirische bevindingen op de theorie, niet de populatie (Ferreira, Andrade, Almeida, 2020).



## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk wordt de uitvoering en de resultaten van het onderzoek beschreven op basis van de in het vorige hoofdstuk gepresenteerde methoden. Een overzicht van de resultaten in deze interviews is te zien in tabel 3. In dit overzicht wordt weergegeven of er een verband is gevonden tussen bepaalde communicatie aspecten en de beweegredenen binnen alignment motivatie. Per communicatie aspect wordt besproken welk verband is gevonden met alignment motivatie en waar dit uit is gebleken.

+ = Verband

- = Nauwelijks of geen verband

		<i>Communicatie aspecten</i>				
		<b>Frequentie</b>	<b>Transparantie</b>	<b>Nauwkeurigheid van communicatie</b>	<b>Adequaatheid van informatie</b>	<b>Prestatie feedback</b>
<b>Alignment motivatie</b>	<b>Verantwoording &amp; mandaat</b>	+	-	-	-	-
	<b>Planning &amp; monitoring</b>	+	+	-	+	+
	<b>Intrinsieke motivatie</b>	-	-	-	-	+
	<b>Waargenomen voordelen</b>	-	+	-	+	-
	<b>(Voorkomen van) misalignment</b>	+	+	+	+	+
	<b>Wettelijke verplichting</b>	-	+/-	-	-	-

Tabel 3: weergave verband communicatie & alignment motivatie

### 4.1. Verband communicatie en alignment motivatie

Onder de categorie communicatie worden de in hoofdstuk 3 genoemde aspecten van het model Neves en Eisenberger (2012) voor een effectieve communicatie beschouwd. Uit de resultaten binnen dit onderzoek spelen alle aspecten een beïnvloedende rol, echter de meest genoemde randvoorwaarden in de interviews met de caseorganisatie zijn: frequentie, feedback en transparantie. Onder de categorie alignment motivatie worden de randvoorwaarden van het model van Walraven et al. (2020) beschouwd die betrokkenen, oftewel stakeholders, motiveren om deel te nemen aan co-evolutionaire processen en interacties. De randvoorwaarden die voornamelijk in de interviews met de caseorganisatie naar voren kwamen, zijn: misalignment en monitoring en planning. Er zijn verschillende verbanden gelegd tussen de facilitators van alignment motivatie en de aspecten voor effectieve communicatie. Binnen dit onderzoek is bepaald dat er een overtuigend verband is tussen de facilitators en aspecten, wanneer meer dan de helft van de respondenten heeft aangegeven dat er een relatie aanwezig is. Wanneer er geen of nauwelijks een verband is tussen één van de facilitators en aspecten, dan heeft of de meerderheid van de respondenten aangegeven geen relatie te hebben ondervonden of wordt een facilitator of aspect niet nadrukkelijk benoemd in hun respons op de interviewvraag. Ondanks de verschillende invalshoeken en rollen van de respondenten zaten de respondenten veelal op dezelfde lijn als het gaat om een verband leggen tussen de facilitators en aspecten. De facilitator wettelijke verplichting is een goed voorbeeld, weergegeven in tabel 3, waarbij alle respondenten hebben aangegeven geen direct verband te zien met de aspecten effectieve

communicatie, maar openheid erover wel zouden appreciëren. Kleine verschillen tussen de antwoorden van de respondenten waren voornamelijk te wijten aan de verschillende fases van het implementatie proces waarin de respondenten zich op dat moment bevonden of vanwege de rol die zij tijdens het implementatieproces speelden.

#### 4.1.1. Frequentie

Frequentie is het meest voorkomende aspect in de interviews. De resultaten van het onderzoek geven aan dat frequentie noodzakelijk is om de aandacht bij het project te houden, dit in combinatie met vaste communicatie momenten. De eerste stap richting aandacht voor het project creëren ligt bij het regelmatig communiceren, met een goede introductie van het project. Frequentie in het communiceren legt voornamelijk een verband op het gebied van verantwoording, planning/monitoring, intrinsieke motivatie en (voorkomen van) misalignment voor het creëren van alignment motivatie. Op een regelmatige basis communiceren in de vorm van verantwoording afleggen, behoudt de aandacht van de projectmember. Door frequente vaste gespreksmomenten in te zetten waarbij men een bepaalde verantwoording moet afleggen richting de projectgroep, stimuleert mensen om ook op een regelmatige basis bezig te zijn met het IT-project, er tijd voor vrij te maken en zich te mengen in de co-evolutionaire processen tijdens een IT-project. In één van de interviews is gezegd: *“Ik vind het belangrijk in het begin. Dus we beginnen met de kick-off meeting en na de implementatie doe je om de week een korte sessie om te kijken hoe ze ermee werken. Want anders haken mensen te snel af en gaat men het loslaten en dat mag je eigenlijk niet doen, want zodra ze weg zijn, dan zijn ze vertrokken en is de aandacht verloren.”*

Frequent communiceren legt ook een sterk verband met planning en monitoring. In de casestudy komt voornamelijk naar voren dat er binnen het onderzochte project geen planning is gecommuniceerd of afgestemd. De respondenten achten wel dat het belangrijk is wanneer er wel een planning met de projectgroep wordt afgestemd, dit middels regelmatig communiceren wordt gemonitord en bijgestuurd waar nodig voor een betere afstemming met de realiteit van het lopende project. *“Ik vind planning en ervan op de hoogte gesteld worden eigenlijk heel belangrijk. Het zou mij nog meer motiveren, maar het zou mij ook scherp houden, attent maken, het zou me bewust maken van het proces waar we inzitten en de kennis en de vaardigheden die ik nog moet ontwikkelen eventueel of al ontwikkeld heb, om dat dan ook te laten presenteren in SharePoint. Dus ik zou dat heel erg van toegevoegde waarde vinden.”*

Het draait niet enkel om het creëren van alignment motivatie, maar ook om het weten te behouden van deze motivatie. Het op regelmatige basis communiceren brengt sneller eventueel misalignment naar de voorgrond, of voorkomt een misalignment tussen de belanghebbenden. Als er weinig wordt gecommuniceerd of weinig communicatie momenten worden ingezet, is het risico groter dat de belanghebbenden langs elkaar communiceren en niet met elkaar. Regelmatige communicatie over het project behoudt de aandacht en vermindert de kans op het creëren van misalignment, doordat men bij wijze wordt gedwongen deel te nemen aan het gesprek. Er moet namelijk ruimte vrij gemaakt worden om tot alignment te komen en dat gebeurt middels het voeren van (meerdere) gesprekken. *“Ik denk dat juist door vaak met elkaar te communiceren of meetings te hebben, dat je sneller weet of je op dezelfde pagina zit of niet en of dat naarmate het proces vordert nog steeds op één lijn zit of dat de afstemming aan het vervagen is.”*

#### 4.1.2. Transparantie

Transparantie is een belangrijk onderdeel tijdens het gehele proces van de implementatie, maar voornamelijk in de beginfase. Er wordt veel waarde gehecht aan het transparant zijn over wat een organisatie precies wil bereiken met het project, hoe men het voor zich ziet en dat men open en eerlijk is over in hoeverre de betrokken partijen een invloed mogen hebben. Transparant zijn over het proces,

hoe het project ervoor staat, en waar men heen wil, zorgt er voor dat monitoring eenvoudiger kan plaatsvinden. *“Kijk het liefst willen we het zo snel mogelijk allemaal werkbaar maken, alleen hebben we geen planning of deadline, maar dat zeg ik niet aan de eindgebruikers, dus misschien dat we daar dan niet zo transparant in zijn. Ik merk daardoor dat mensen het project ook niet als prioriteit zien.”* De respondenten geven aan dat een duidelijke planning zorgt voor motivatie en dat men weet waar ze zich mee bezig moeten houden en in welke tijdspanne dit allemaal dient te gebeuren. Als er geen planning is of openlijk wordt gecommuniceerd daarover, is er geen draagvlak voor het project en kan monitoring ook haast niet plaatsvinden. *“Ik heb het gevoel dat als je niet transparant bent over hoe je iets wilt bereiken en welke stappen je daarvoor dient te nemen, dat het project kan stranden.”*

Het openlijk communiceren heeft niet enkel een verband met planning/ monitoring, maar ook met de waargenomen voordelen. In dit onderzoek is gevraagd naar hoe respondenten tegenover het transparant communiceren van de voordelen, maar ook eventuele risico's staan. Het is belangrijk om open te zijn waarvoor het project precies dient en welke potentiële voordelen het kan behalen. Zonder de intrinsieke motivatie, zijn er andere aspecten nodig om wederzijds begrip te faciliteren voor het project. Door open te zijn over wat het project voor jou als belanghebbende kan betekenen, wordt de motivatie gestimuleerd om deel te nemen aan de co-evolutionaire processen binnen een IT-project. Niet enkel de waargenomen voordelen, maar ook eventuele risico's zijn belangrijk om transparant te bespreken. Risico's kunnen beperken op het moment dat het voorkomt, echter bij het voorafgaand open communiceren hierover, kan er gekeken worden naar omwegen of andere oplossingen, zonder dat er eerst tegen iets aan wordt gelopen. *“Ik probeer het project positief te promoten, maar ik denk zeker dat het heel belangrijk is om al juist van tevoren bepaalde zaken aan te geven waar we eventueel tegen aan kunnen lopen of waarvan we zeker weten dat dat al niet mogelijk is. Hierdoor creëer je een afstemming. Ik heb al namelijk gemerkt dat de trainingen niet per se helemaal overeenkomen met hetgeen wat wij met [...] voor elkaar willen krijgen.”*

Er is ook een verband gevonden tussen transparantie en (het voorkomen van) misalignment. Ontdekken of er misalignment is, is al één, maar het bespreken is een tweede. Door open met elkaar te communiceren om een afstemming te krijgen en eerlijk te zijn over de belangen die wel, maar ook die niet behaagd kunnen worden, kan al sterk een misalignment voorkomen. Afstemming met elkaar is enkel mogelijk als alle belangen met elkaar besproken worden en om te zien op wie of wat het invloed kan hebben. Misschien kan niet in alle gevallen misalignment worden voorkomen, omdat men elkaar niet altijd begrijpt of nauwkeurig communiceert. In dat geval is het van belang hier transparant over te zijn en daardoor te ontdekken waar de knelpunten zich bevinden. Wanneer er niet transparant wordt gecommuniceerd over dat er misalignment plaatsvindt, zal er ook geen punt komen waar men weer alignment terugvindt. *“Ik denk dat als er transparantie is, een project veel beter te begeleiden is of bij te sturen is en tot betere en snellere resultaten leidt.”*

Volgens de respondenten is er op het gebied van wettelijke verplichtingen weinig verband gevonden met alignment motivatie. Het heeft geen directe invloed op de alignment motivatie en wordt er voornamelijk gezegd dat wettelijke verplichtingen worden geaccepteerd en dat er gewoon aan gehouden dient te worden. Echter, is het vooralsnog wel wenselijk om hier transparant over te zijn, voor het geval dit tot beperkingen tijdens het project leidt. *“Eigenlijk wettelijke verplichtingen daar heb je aan te houden. Dus ja, of je het nou leuk vindt of niet, er is geen discussie. En ik denk niet per se dat het directe invloed heeft op de alignment motivatie. Maar dat het wel met elkaar besproken moet worden indien het aan bod komt en men eventueel zou belemmeren.”*

### 4.1.3. Nauwkeurigheid van communicatie

De nauwkeurigheid van communiceren is een belangrijk aspect binnen alignment motivatie op het gebied van misalignment. Nauwkeurig communiceren gaat voornamelijk over het geven en ontvangen van de boodschap. Binnen alignment gaat het om creëren van wederzijds begrip tijdens het actief

deelnemen aan een co-evolutionaire interactie. Nauwkeurigheid heeft een enorme werking op het begrijpen van elkaars boodschap (geven en ontvangen). Bij het deelnemen aan co-evolutionaire interacties is het relevant om elkaar aan te horen en elkaars belangen te begrijpen. Misalignment kan veroorzaakt worden door onnauwkeurig communiceren. Door zorgvuldig je boodschap over te brengen naar de andere partij, wordt de boodschap op de correcte manier geïnterpreteerd en voorkom je daarmee misalignment. *“Hoe goed dat de boodschap overkomt of hoe de boodschap begrepen wordt, stimuleert mensen om aan het gesprek deel te nemen en voorkomt naar mijn idee miscommunicatie”*. Een andere respondent sluit daarop aan: *“Als informatie niet nauwkeurig wordt medegedeeld en daardoor verkeerd wordt geïnterpreteerd door de ontvanger, verlies je het vertrouwen. Je voelt dat je elkaar niet begrijpt, waardoor je je misschien niet meer richt tot bepaalde personen of laat je het project links liggen.”*

#### 4.1.4. Adequaatheid van informatie

Tijdens het onderzoek is naar voren gekomen dat de adequaatheid van communicatie invloed kan hebben op de intrinsieke motivatie van de stakeholders (als er intrinsieke motivatie aanwezig is). Intrinsieke motivatie komt vanuit eigen interesses en doelen, en volgens de respondenten is een project het beste te voltooien met deelnemers die al intrinsiek gemotiveerd zijn. Echter, moet intrinsieke motivatie ook onderhouden worden en daar komt de adequaatheid van communicatie bij kijken. Wanneer de gecommuniceerde informatie niet overeenkomt met wat er in de realiteit plaatsvindt heeft dit een negatieve invloed op de intrinsieke motivatie. Men raakt gefrustreerd als informatie herhaaldelijk niet overeenkomt met de realiteit en kan dus de intrinsieke motivatie voor het project aantasten. *“Je krijgt alleen maar weerstand als je dingen aangeeft die niet kloppen. Het is niet de bedoeling dat ze er achteraf pas mee geconfronteerd worden met de correcte informatie, want dan verliest het project ook zijn credibility.”*

Ook het niet adequaat doorgeven van informatie zorgt voor misalignment. Er wordt afgestemd op basis van onjuiste informatie/ informatie die niet met de realiteit correspondeert. Uiteindelijk wanneer aan het licht komt dat de informatie niet klopt of overeenkomt, moet er een nieuwe alignment gecreëerd worden. Het heeft een negatieve invloed op de onderlinge co-evolutionaire interactie en roept vragen op. Dit maakt het lastig om de projectgroep terug een kant op te sturen waarbij de stakeholders gemotiveerd blijven om met elkaar de interactie te blijven aangaan. *“Hoe meer we van elkaar weten hoe het allemaal in elkaar steekt des te realistischer is de informatie.”*

#### 4.1.5. Prestatie feedback

Prestatie feedback speelt een grote rol bij planning en dan met name het monitoren daarvan. Door middel van het geven of ontvangen van prestatie feedback, kan er gemonitord worden of de planning wordt behaald en de eventuele afspraken worden nageleefd. Door het geven van feedback kan er ook worden bijgestuurd op de planning waar nodig. Tevens geeft feedback ook de ruimte om aan te geven waar de eventuele knelpunten zich begeven waardoor de planning mogelijk vertraging kan oplopen. *“Feedback besprekingen hebben een positieve invloed op de motivatie om met elkaar de interactie aan te gaan, gezien men ook op de hoogte daardoor is van elkaars statussen/planning.”*

Ook is er ontdekt dat er een verband is tussen intrinsieke motivatie en het geven of ontvangen van feedback. Echter, of dit een negatieve of positieve invloed heeft, is afhankelijk van hoe deze feedback wordt gegeven en of de feedback nuttig is en niet juist meer vragen oplevert. Tijdens de implementatie van een IT-project binnen de caseorganisatie wordt feedback voornamelijk tijdens de bèta fase gestimuleerd, zodat mensen zich betrokken voelen bij het project. Het geven en ontvangen van feedback insinueert het idee dat men aandacht schenkt aan het project, met een kritisch oog ernaar kijkt, en zich genoeg gemotiveerd voelen om die interactie aan te gaan en de feedback door te geven. Feedback wordt ook gezien als een soort ingang om zaken aan het licht te brengen en met elkaar af te stemmen. *“Kijk, mensen denken in veel gevallen dat feedback negatief is of vatten het op als kritiek.”*

*Maar dat je kan juist leren van feedback dus ik denk dat dat een hele grote rol speelt in de motivatie van de verschillende partijen. Feedback is inderdaad niet altijd positief, maar niks is perfect en je wilt samen iets goed werkend creëren. Door feedback te geven krijg je juist meer afstemming en ga je ook die interactie met elkaar aan om het te bespreken.”* Deze quote brengt direct het verband met misalignment naar de voorgrond. Feedback zorgt er dus ook voor dat er juist een interactie wordt aangegaan om te zien of er bepaalde zaken gaan zoals is afgesproken of dat er sprake is van misalignment. Door feedback op de juiste momenten in te zetten en regelmatig informatie aan elkaar over en weer te geven, wordt de kans op misalignment kleiner en stimuleert het de stakeholders om met elkaar het gesprek aan te gaan.

## 5. Conclusie, discussie en aanbevelingen

In dit onderzoek is er gekeken naar de relatie tussen diverse communicatie aspecten, die leiden tot effectieve communicatie, en IT alignment motivatie. Het onderzoek van Walraven et al. (2020) en het model van Neves & Eisenberger (2012) zijn gebruikt als fundering en maatstaaf voor dit onderzoek.

Binnen het raamwerk van Walraven et al. (2020) is er verder onderzoek gedaan naar de categorie IT alignment motivatie en de daarbij behorende zes facilitors die van invloed zijn. Om te zien in hoeverre effectieve communicatie invloed heeft op of een bijdrage levert aan IT-alignment motivatie, is de theorie van Neves & Eisenberger toegepast waarbij vijf aspecten van toepassing zijn voor een effectieve communicatie. Single casestudies worden niet altijd erkend voor het generaliseren van de resultaten, gezien het diepteonderzoeken zijn en een misconceptie bestaat over waar generalisatie van afhangt (Kennedy,1979). Echter, dit onderzoek is reproduceerbaar door een andere onderzoeker of nieuw onderzoeksteam zodat het uiteindelijk wel gegeneraliseerd kan worden los van het aantal participanten (Walker & Carry, 2021). Dit onderzoek is reproduceerbaar, omdat de aangehouden case een veelvoorkomend praktijkvoorbeeld is (implementatie van een IT-project) en de aspecten van zowel communicatie als alignment motivatie in meerdere of andere cases toegepast zouden kunnen worden. De bevindingen kunnen nieuwe inzichten geven binnen de categorie IT-alignment motivatie en welke facilitors een grotere invloed lijken te hebben dan andere facilitors. Echter, hoeft een vervolgonderzoek zich niet te beperken tot enkel het gebied van IT.

Dit onderzoek heeft getracht antwoord te geven op de onderzoeksvraag: *In hoeverre beïnvloedt de manier van communicatie de mate van alignment motivatie tijdens de implementatie van een IT-project?* Hier is een kwalitatief onderzoek voor uitgevoerd middels semigestructureerde interviews. Uit de analyse kan geconcludeerd worden dat alle aspecten van communicatie een sterke invloed hebben op verschillende facilitors van alignment motivatie.

### 5.1. Conclusie

#### 5.1.1. Aspecten van communicatie en alignment motivatie creëren structurele aandacht tijdens een IT-project

De resultaten geven weer dat de stakeholders structurele aandacht voor het project nodig hebben om motivatie voor het IT-project te ontwikkelen of te behouden. Volgens de respondenten krijgt een IT-project namelijk draagvlak door middel van structurele aandacht. Dit is geen expliciet onderdeel van één van de gebruikte theorieën of raamwerken. Echter, structurele aandacht wordt volgens de resultaten wel gevormd door meerdere factoren die binnen dit onderzoek zijn onderzocht, waaronder intrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie is een goede beginnende stimulans hiervoor, omdat de aandacht voor het project al vanuit eigen beweegredenen naar voren komt. De randvoorwaarde voor intrinsieke motivatie stelt wel dat dit “gevoed” moet blijven door middel van prestatie feedback met de kanttekening op welke manier er feedback gegeven wordt. Feedback stimuleert namelijk de stakeholders met een kritisch oog te kijken en hun bevindingen te delen met hun mede belanghebbende partijen. Dit bevestigt de theorie van Bande et al. (2015), waarbij gesteld wordt dat niet-controlerende (positieve) feedback gerelateerd is aan het bevorderen van intrinsieke motivatie.

Structurele aandacht voor het project wordt niet enkel gedragen door intrinsieke motivatie, maar ook door planning en monitoring. In tegenstelling tot eerder onderzoek, dat hiervoor fundament heeft gelegd, is niet enkel feedback en transparantie van toepassing, maar volgens de resultaten zijn ook frequente communicatie en adequaatheid van informatie een belangrijke invloed op deze facilitor. Frequente communicatie zorgt ervoor dat de planning up-to-date is en sneller aantoont of het volgens planning verloopt en/ of er nog eventueel bijgestuurd moet worden middels meer co-evolutionaire

interacties. In combinatie met frequente communicatie zorgt adequate informatie ervoor dat de planning goed te monitoren is en de aandacht bij het project blijft.

### 5.1.2. Alignment motivatie is ook afhankelijk van geloofwaardigheid

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de geloofwaardigheid van communicatie tussen de stakeholders een enorme invloed heeft op alignment motivatie en dan met name (voorkomen van) misalignment en de waargenomen voordelen. Voor stakeholders is geloofwaardigheid een belangrijke stimulans tijdens co-evolutionaire interacties. Volgens de resultaten is geloofwaardigheid een gevolg van nauwkeurig communiceren, adequate informatie delen en open en eerlijk het gesprek aangaan. Geloofwaardige interacties hebben een positieve invloed op het motiveren van een afstemming tussen de stakeholders.

De resultaten van dit onderzoek bevestigen de theorie van Gartlan et al. (2007), waarbij transparant communiceren over de voordelen van een afstemming binnen een IT-project of de voordelen van het IT-project zelf, een wederzijds begrip wordt gecreëerd. Het open communiceren over de voordelen heeft ook een indirect positief effect op het nauwkeurig communiceren tussen de stakeholders. Wanneer er geen sprake is van nauwkeurige communicatie, transparantie of adequate informatie, verliest het project zijn geloofwaardigheid en heeft dit een negatief effect op de alignment motivatie onderling. Stakeholders verwachten van elkaar dat eerlijke informatie wordt gedeeld en dat ruimte wordt gecreëerd om open en eerlijk met elkaar te communiceren over het project. Uiteindelijk dragen deze drie aspecten in grote mate ook bij aan het voorkomen van een eventuele misalignment tussen de stakeholders. Echter, volgens de resultaten is de grootste kans om misalignment te voorkomen wanneer alle aspecten van communicatie aanwezig zijn.

### 5.1.3. Voorkomen is beter dan genezen

Uit de resultaten is naar voren gekomen dat de facilitator (voorkomen van) misalignment de enige facilitator is waarbij alle vijf de aspecten voor effectieve communicatie invloed uitoefenen. Er is een sterk verband aanwezig. Echter is het bij aspecten zoals nauwkeurigheid en adequaatheid, afhankelijk van hoe vaak het voorkomt of het een misalignment kan veroorzaken. Elk communicatie aspect heeft afzonderlijk een positieve invloed op het voorkomen van een misalignment. Echter, aspecten zoals feedback en frequentie, en daardoor ook de facilitators verantwoording en planning/monitoring hebben een directe invloed op het voorkomen van misalignment. De stakeholders vinden effectieve communicatie noodzakelijk voor het creëren, maar ook het onderhouden van een onderlinge afstemming. Volgens de stakeholders zijn succesvolle co-evolutionaire interacties afhankelijk van hoe vaak een gesprek plaatsvindt (frequentie), wat het doel is van de interactie (bijv. feedback), of er verantwoording moet worden afgelegd (als stimulans) en of het duidelijk is welke stappen er ondernomen moeten worden door de stakeholders (planning). In veel gevallen is voorkomen beter dan genezen de norm, maar is het niet altijd haalbaar. De theorie van Leonardi (2009) wordt wel deels door de resultaten bevestigd, maar bij adequaatheid en nauwkeurigheid is een minder sterk verband ontdekt dan bij de aspecten feedback en frequentie

### 5.1.4. Wat moet, dat moet

De randvoorwaarde wettelijke verplichtingen wordt door de caseorganisatie niet als een belangrijke facilitator of grote invloed gezien binnen alignment motivatie. Wettelijke verplichtingen, bijvoorbeeld rondom digitale veiligheid en privacy, zien zij als een verplichte zaak waar men gewoon omheen moet werken of op moet afstemmen mocht het tot beperkingen leiden. Echter kan wel geconcludeerd worden dat het zeer wenselijk is, om hier vanuit de organisatie transparant over te communiceren,



zodat de stakeholders op de hoogte zijn en er voorafgaand aan de implementatie wel een afstemming gemaakt kan worden. Hierdoor worden de eventuele beperkingen worden ingedekt. De resultaten van dit onderzoek op het gebied van wettelijke verplichtingen reikten niet ver genoeg om een sterk verband te ontdekken tussen deze twee aspecten van communicatie en alignment motivatie.

## 5.2. Discussie en aanbevelingen

Dit onderzoek heeft een verkennend karakter en richt zich op de randvoorwaarden voor IT alignment motivatie en hoe effectieve communicatie daar een bijdrage aan levert. De caseorganisatie heeft een commerciële inrichting en is momenteel bezig met de implementatie van een communicatie en informatie platform. Dit onderzoek is wel reproduceerbaar in eventuele andere caseorganisaties (bijvoorbeeld een publieke inrichting) om de resultaten uiteindelijk generaliseerbaar te krijgen. De huidige resultaten zijn zowel verkennend, bevestigend als aanvullend. Uiteraard heeft dit onderzoek ook te maken gehad met beperkingen. Het was voorafgaand gewenst een documentenanalyse uit te voeren. Echter waren er geen procedures of voorschriften met betrekking tot projectmanagement of ICT opgesteld die een bijdrage konden leveren aan dit onderzoek. Hierdoor is het onderzoek enkel gebaseerd op fieldresearch. Tevens was de deelname van een aantal stakeholders nog kortstondig, waardoor de project gebaseerde vragen weliswaar lastig voor de respondenten te beantwoorden waren. Hierdoor wordt de tijd van het onderzoek ook als een beperking gezien, omdat daardoor maar een kleiner gedeelte van het implementatieproces kon worden weergegeven. Een langere onderzoeksperiode had mogelijk meer resultaten geleverd rondom de situatie van het implementatieproces en de bijbehorende fases, wat zou bijdragen aan de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. In dit geval is het te adviseren een vervolgonderzoek uit te voeren later in het proces van een implementatie, zodat alle of een grotendeel van de respondenten zich in dezelfde fase bevinden en een uitgebreidere ervaring kunnen delen. Ook zou een vervolgonderzoek eventueel in kunnen spelen op het ontbreken van relevante documenten door dit mee te nemen in de interviewvragen.

Ondanks dat een documentanalyse ontbreekt en niet alle fases van het implementatieproces zijn meegenomen in het onderzoek, lijken de resultaten van het onderzoek een interessant vraagstuk voor het sociale domein binnen Business en IT. Eerdere theorieën gaven aan dat in de praktijk IT-alignment een grote uitdaging is, waarbij het raamwerk van Walraven et al. (2020) aangeeft dat IT-alignment motivatie een belangrijke hefboom hiervan is. Het zou een interessant vervolg kunnen zijn om een vergelijkbaar onderzoek uit te voeren, waar een andere case (ander type organisatie) wordt onderzocht op communicatie vlak uitgerold naar alle facetten van IT-alignment en niet enkel alignment motivatie of een onderzoek waarbij het gehele implementatieproces al is voltooid.

Daarnaast is er in de resultaten een randvoorwaarde, structurele aandacht, naar voren gekomen die niet eerder expliciet genoemd is in de theorie. Structurele aandacht is een overkoepelend vervolg van de genoemde aspecten binnen alignment motivatie, wat aanvullend wordt gestimuleerd door meerdere communicatie aspecten. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op het verder onderzoeken van deze randvoorwaarde en of er meerdere aspecten zijn die structurele aandacht tot stand brengen voor het creëren of behouden van alignment motivatie. Tevens zou een vervolgonderzoek zich ook meer kunnen richten op de randvoorwaarden, zoals wettelijke verplichtingen waarbij de resultaten niet ver genoeg reikte om daadwerkelijk een verband te ondervinden.

Tot slot zou een kwantitatief onderzoek, als aanvulling op dit onderzoek, interessante inzichten kunnen geven of juist bevestiging geven op het gebied van invloeden van communicatie binnen co-evolutionaire interacties. Organisaties zouden eventueel met dit onderzoek een specifieke focus kunnen aanduiden om een alignment te creëren of te verbeteren. Aan de hand van een kwantitatief



onderzoek zou een alignment proces getoetst kunnen worden, waarbij duidelijk wordt in hoeverre de organisatie daadwerkelijk in de praktijk een alignment heeft tussen business en IT.

## Referenties

- Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y., & Mohammed, Y. F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 22-42. DOI: 10.1108/13673270710738898
- Almeida, R., Pereira, R., & Silva, M.M. (2013). IT Governance Mechanisms: A Literature Review. *International Conference on Exploring Services Science*. DOI: 10.1007/978-3-642-36356-6\_14
- Baker, J., Jones, D.R., Cao, Q., Song, J. (2011). Conceptualizing the Dynamic Strategic Alignment Competency. *Journal of the Association for Information Systems*, 12(4). DOI: 10.17705/1jais.00265
- Bande, B., Fernández-Ferín, P., Varela-Neira, C., Otera-Neira, C. (2016). Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation and performance in an industrial sales setting. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(2), 219-231. DOI: 10.1108/JBIM-03-2014-0046
- Bassellier, G., & Benbasat, I. (2004). Business competence of information technology professionals: conceptual development and influence on IT-Business partnership. *MIS Quarterly*, 28(4), 673-694.
- Batra, S. (n.d.). *Challenges in Business & IT Alignment: Business & IT Consulting Project Report*. Geraadpleegd op 18 december 2022, van: <https://www.slideshare.net/panditvidur/challenges-in-business-and-it-alignment>
- Beimborn, D., Franke, J., Wagner, H., Weitzel, T. (2006). Strategy Matters: The Role of Strategy Type for IT Business Value. *AMCIS 2006 Proceedings*.
- Belle, N. (2013). Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance. *Public Administration Review*, 73(1), 143-153. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2012.02621.x.Experimental
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek (1e editie)*. SAGE Publications.
- Bohlmann, M., Gribbins, M. (2009). Driving Satisfaction with IT Services and Investment in IT through Business-IT Alignment. *MWAIS 2009 Proceedings*.
- Boswell, W. (2006). Aligning employees with the organization's strategic objectives: Out of 'line of sight', out of mind. *International Journal of Human Resource Management*, 17(9), 1489-1511. DOI: 10.1080/09585190600878071
- Byrd, T.A. Lewis, B.R., Bryan, R.W. (2005). The leveraging influence of strategic alignment on IT investment: An empirical examination. *Information & Management*, 43(3), 308-321. DOI: 10.1016/j.im.2005.07.002
- Chan, Y., Denford, J. (2007). Reconciling IS Strategic Alignment Approaches. *AMCIS 2007 Proceedings*.
- Charoensuk, S., Wongsurawat, W., Khang, D.B. (2014). Business-IT alignment: A practical Research approach. *The Journal of High Technology Management Research*, 25(2). DOI: 10.1016/j.hitech.2014.07.002
- Chaudhri, V., Wang, J. (2007). Communicating Corporate Social Responsibility on the Internet. *Management Communication Quarterly*, 21(2), 232-247. DOI: 10.1177/0893318907308746
- Chen, L. (2010). Business-IT alignment maturity of companies in China. *Information & Management*, 47(1), 9-16. DOI:10.1016/j.im.2009.09.003
- Copeland, D. (2013). Examining the impact of employees' perceived understanding of strategy on engagement. Doctoral thesis. *Pepperdine University*. Retrieved from <https://0-search-proquest-com.ujlink.uj.ac.za/business/docview/1426623048/F18912E9FF54577PQ/1?accountid=13425>

- Cucciniello, M., Nasi G. (2014). Transparency for Trust in Government: How Effective is Formal Transparency? *International Journal of Public Administration*, 37:13, 911-921, DOI: 10.1080/01900692.2014.949754
- Curtis, B. (2020, 29 juni). The Value of IT Governance. *ISACA*. Geraadpleegd op 18 december 2022 , van: <https://www.isaca.org/resources/news-and-trends/industry-news/2020/the-value-of-it-governance>
- Daniel, J. (2012). *Sampling Essentials: Practical Guidelines for Making Sampling Choices*. SAGE Publications, Inc. DOI: 10.4135/9781452272047.
- Deravin, L., Anderson, J.K. (2020). Transfer of responsibility and accountability of patient care. *Journal of Hospital Administration*, 9(6). DOI: 10.5430/jha.v9n6p18
- Fang, S.-C., Tsai, F.-S., & Chang, K.-C. (2005). Knowledge sharing routines, task efficiency, and team service quality in instant service-giving setting. *Journal of American Academy of Business, Cambridge.*, 6(1), 62 - 68
- Fenster, M., (2015). Transparency in search of a theory. *European Journal of Social Theory*, 18(2) 150–167. DOI: 10.1177/1368431014555257
- Ferreira, C., Andrade, P. & Almeida, F. (2020). How to Improve the Validity and Reliability of a Case Study Approach. *Journal of Interdisciplinary Studies in Education*, 9(2), pp. 273-284. DOI:10.32674/jise.v9i2.2026
- Gang, S.-C., Tsai, F.-S., & Chang, K.-C. (2005). Knowledge sharing routines, task efficiency, and team service quality in instant service-giving setting. *Journal of American Academy of Business, Cambridge.*, 6(1), 62 – 68
- Gartlan, J., Shanks, G. (2007). The Alignment of Business and Information Technology Strategy in Australia. *Australasian Journal of Information Systems*, 14(2). <https://doi.org/10.3127/ajis.v14i2.18>
- Given, L. (2008). *The SAGE encyclopedia of qualitative research methods (Vols. 1-0)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. DOI: 10.4135/9781412963909
- Gottschalg, O., Zollo, M. (2006). Interest Alignment Rents and Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 32(2). DOI: 10.5465/AMR.2007.24351356
- Hargie, O., Tourish, D. (1993). Assessing the Effectiveness of Communication in Organisations: The Communication Audit Approach. *Health Services Management Research*, 6(4), 276-85. DOI: 10.1177/095148489300600406
- Hitchcock, B.J.A., Stavros, J.M. (2017). Organizational collective motivation. *OD Practitioner*, 49(4), 28-36.
- Huxley, C., Stewart, G. (2004). Linking Processes to Goals for IS/IT-Business Alignment. *AMCIS 2004 Proceedings*.
- Jorfi, H., Jorfi, S., Yaccob, H.F.B., Shah, I.M. (2011). Relationships among Strategic Management, Strategic Behaviors, Emotional Intelligence, IT-business Strategic Alignment, Motivation, and Communication Effectiveness. *International Journal of Business and Management*, 6(9). DOI: 10.5539/ijbm.v6n9p30
- Jorfi, S., Jorfi, H. (2011). Strategic Operations Management: Investigating the Factors Impacting IT-Business Strategic Alignment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1606-1614. DOI: 10.1016/j.sbspro.2011.09.002
- Kane, G., Palmer, D., Philips, A.N., Kiron, D., Buckley, N. (2016). *Aligning the Organizations for Its Digital Future* (Nr. 58180). MIT Sloan Management Review & Deloitte University Press. Geraadpleegd op van: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/mit-smr-deloitte-digital-transformation-strategy/2016\\_MIT\\_DeloitteAligningDigitalFuture.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/mit-smr-deloitte-digital-transformation-strategy/2016_MIT_DeloitteAligningDigitalFuture.pdf)
- Kashanchi, R., Toland, T. (2008). Investigating the Social Dimension of Alignment: Focusing on Communication and Knowledge Sharing. *ACIS 2008 Proceedings*. 2. <https://aisel.aisnet.org/acis2008/2>
- Kennedy, M. (1979). Generalizing from single case studies. DOI: 10.1177/0193841X7900300409

- Lederer, A.L., Mendelow, A.L., (1989). Coordination of information systems plans with business plans. *Journal of Management Information Systems*, 6(2), 5-12. DOI: 10.1080/07421222.1989.11517854
- Lees, D., Dhanpat, N. (2021). Relationship between manager credibility, strategic alignment and employee motivation. *SA Journal of Human Resource Management*, DOI: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1517>
- Leon, P. (2020). Creating Accountability and Increasing Efficiency by Implementing an IT Services Management Solution. *Electronic Theses, Projects, and Dissertations*. 1047. <https://scholarworks.lib.csusb.edu/etd/1047>
- Leonardi, P.M. (2009). Why Do People Reject New Technologies and Stymie Organizational Changes of which They Are in Favor? Exploring Misalignments between Social Interactions and Materiality. *Human Communication Research*, 35(2009), 407–441. DOI: 10.1111/j.1468-2958.2009.01357.x
- Lindenberg, S. (2001) Intrinsic Motivation in a New Light. *Kyklos*, 54 (2/3). Interest Alignment Rents and Competitive Advantage ([audencia-gestion.fr](http://audencia-gestion.fr))
- Luftman, J. (2000). Assessing Business-IT Alignment Maturity. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(14). DOI: 10.17705/1CAIS.00414
- Luftman, J. (2003). Assessing IT/Business Alignment. *Information Systems Management*, 20(4), 9-15. DOI: 10.1201/1078/43647.20.4.20030901/77287.2
- Luftman, J. N. (1997). Align in the sand. *Computer world: leadership series*, 3(2), 1-11
- Luftman, J., Ben-Zvi, T. (2011). Key Issues for IT Executives 2011: Cautious Optimism in Uncertain Economic Times. *MIS Quarterly Executive*, 10(4).
- Luftman, J., Papp, R., & Brier, T. (1999). Enablers and Inhibitors of Business-IT Alignment. *Communications of the Association for Information Systems*, 1. DOI: 10.17705/1CAIS.00111
- Martin, N., Gregor, S., & Hart, D. (2005). The social dimension of business and IS/IT alignment: Case studies of six public- sector organisations. *Australian Accounting Review.*, 15(3), 28 – 39
- Merriam, S.B. (1995). What can you tell from an N of 1?: Issues of validity and reliability in qualitative research. *PAACE Journal of Lifelong Learning*, 4, pp. 51-60.
- Mills, A.J., Durepos, G. & Wiebe, E. (2010). *Encyclopedia of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. DOI: 10.4135/9781412957397
- Neves, P., Eisenberger, R. (2012). Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Human Performance*, 25(5), 452-464. DOI: 10.1080/08959285.2012.721834
- Njanka, S., Sandula, G., Colomo-Palacios, R. (2021). IT Business Alignment: a systematic Literature review. *Procedia Computer Science*, 181(2021), 333-340. DOI: 10.1016/j.procs.2021.01.154
- Nu'Man, J., King, W., Bhalakia, A., Criss, S. (2007). A Framework for Building Organizational Capacity Integrating Planning, Monitoring, and Evaluation. *Journal of Public Health Management & Practice: JPHMP, Suppl*, S24–S32. DOI: 10.1097/00124784-200701001-00006
- Nwankpa, J., Merhout, J. (2020). Exploring the Effect of Digital Investment on IT innovation. *Sustainability*, 12(18), 7374. DOI: 10.3390/su12187374
- Osabiya, B. (2015). Importance of Effective Communication in Public Organisations. *Issues in Social Sciences*, 3(2), 79-89. DOI: 10.5296/iss.v3i2.8596
- Ouakouak, M.L., & Ouedraogo, N. (2013). The mediating role of employee strategic alignment in the relationship between rational strategic planning and firm performance: A European study. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 30(3), 143-158. DOI: 10.1002/cjas.1259

- Pokorny, M. (2013). Getting to know your employees and what motivates them. *Employment Relations Today*, 39(4), 45-52. DOI: 10.1002/ert
- Pratt, M., Cakula, S. (2021). Motivation in a business company using technology-based communication. In Dingli, A., Haddod, F., Klüver, C. (Eds.), *Artificial Intelligence in Industry 4.0*. (pp. 15-30). Springer, Cham. DOI: 10.1007/978-3-030-61045-6\_2
- Preston, D., Karahanna, E. (2009). Antecedents of IS Strategic Alignment: A Nomological Network. *Information Systems Research*, 20(2), 159-179. DOI: 10.1287/isre.1070.0159
- Rajhans, K. (2009). Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance. *Interscience Management Review*, 2(2). DOI:10.47893/IMR.2009.1040
- Reich, B. H., & Benbasat, I. (2000). Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives. *MIS Quarterly* 24(1), 81- 114
- Reich, B.H., Benbasat, I., (1996). Measuring the linkage between business and information technology objectives. *MIS Quarterly*, 20(1), 55-81. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/249542>
- Rockart, J. F., Earl, M. J., & Ross, J. (1996). Eight imperatives for the new IT organization. *Sloan Management Rev*, 38(1), 43-56.
- Salkind, N. (2010). *Encyclopedia of research design* (Vols. 1-0). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. DOI: 10.4135/9781412961288
- Schlosser, F. (2012). Mastering the Social IT/Business Alignment Challenge. *AMCIS 2012 Proceedings*.
- Scholz, R. W. & Tietje, O. (2002). *Embedded case study methods*. SAGE Publications, Inc.. DOI:10.4135/9781412984027
- Shiklo, B. (2017, 27 december). Business-IT alignment: Challenges and rewards. *ScienceSoft*. Geraadpleegd op 26 november 2022 van: <https://www.scnsoft.com/blog/business-it-alignment-challenges-and-rewards>
- Silvius, A.J.G. (2007). Business & IT alignment in theory and practice. In *Proceedings of the 40th Hawaii International on Systems and Science*.
- Silvius, A.J.G. (2007). Exploring differences in the perception of business & IT alignment. *Communications of the IIMA*, 7(2). DOI: 10.58729/1941-6687.1031
- Silvius, A.J.G. (2009). Business and IT alignment: What we know and what we don't know. In *Proceedings of the International IEEE Conference on Information Management and Engineering*.
- So, I.G., Noerlina, Djunggara, A.A., Fahrobi, R., Simamora, B.H., & Ruangkanjanases, A. (2018). Effect of Organisational Communication and Culture on Employee Motivation and Its Impact on Employee Performance. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 26(2), 1133-1142.
- Symons, C., Cecere, M., Young, G.O., Lambert, N. (2005). *IT Governance Framework: Structures, Processes, and Communication*. Cambridge USA: Forrester Research Inc.
- Ullah, A., Lai, R. (2013). A systematic review of Business and Information Technology Alignment. *ACM Transactions on Management Information Systems*, 4(1). DOI:10.1145/2445560.2445564
- Van Riel, C., Berens, G., Dijkstra, M. (2009). Stimulating Strategically Aligned Behaviour among Employees. *Journal of Management Studies*, 46(7), 1197-1226. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2009.00837.x
- Varner, I.I. (2000). The Theoretical Foundation for Intercultural Business Communication: A Conceptual Model. *The Journal of Business Communication*, 37(1), 39-57. DOI: 10.1177/002194360003700102

- Victor, J., & Hoole, C. (2017). The influence of organisational rewards on workplace trust and work engagement. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1-14. DOI: 10.4102/sajhrm.v15i0.853
- Voudouris, I., Lioukas, S., Iatrelli, M., & Caloghirou, Y. (2012). Effectiveness of technology investment: Impact of internal technological capability, networking and investment's strategic importance. *Technovation*, 32, 400-414. DOI: 10.1016/j.technovation.2012.04.001
- Wagner, Beimbhorn, D., Weitzel, T. (2014). How Social Capital Among Information Technology and Business Units Drives Operational Alignment and IT Business Value. *Journal of Management Information Systems*, 31(1), 241-272. DOI: 10.2753/MIS0742-1222310110
- Walentowitz, K., Beimbhorn, D., Weitzel, T. (2010). The Impact of Business/IT Social Network Structures on IT Service Quality. *AMCIS 2010 Proceedings*.
- Walentowitz, K., Beimbhorn, D., Weitzel, T. (2010). The Influence of Social Structures on Business/IT Alignment. *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 10(72).
- Walker, S.G. Carry, J.E. (2021). Generality of Findings From Single-Case Designs: It's not all about the "N". DOI: 10.1007/s40617-020-00547-3
- Walraven, P., Van de Wetering, R., Caniels, M., Versendaal, J. (2022). Leveraging IS in the complexity of healthcare: a combined NCA- and PLS-SEM analysis on the effects of co-evolutionary IS-alignment. *ECIS 2022 Research Papers*.
- Walraven, P., van de Wetering, R., Helms, R. W., & Caniels, M. C. J. (2020). Aligning Effectively: The Case of Electronic Medical Records. In *Proceedings of the 28th European Conference on Information Systems (ECIS): An Online AIS Conference, June 15-17, 2020* Association for Information Systems. [https://aisel.aisnet.org/ecis2020\\_rp/165/](https://aisel.aisnet.org/ecis2020_rp/165/)
- Walraven, P., van de Wetering, R., Helms, R. W., Versendaal, J., & Caniels, M. C. J. (2018). Co-evolutionary IS-alignment: a complex adaptive systems perspective. In *Proceedings of the 12th Mediterranean Conference on Information Systems* [27]. [https://www.researchgate.net/publication/326588668\\_Coevolutionary\\_ISalignment\\_a\\_Complex\\_Adaptive\\_Systems\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/326588668_Coevolutionary_ISalignment_a_Complex_Adaptive_Systems_Perspective)
- Yayla, A. (2007). Antecedents and Performance Effects of IT- Business Strategic Alignment. *AMCIS 2007 Proceedings*.
- Yin, R.K. (2003). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Zhou, J. Fang, Y., Zhao, P. (2017). Understanding IT Alignment Paradox: A ThreeWay Interaction of Intellectual Alignment, Social Alignment, and Environmental Dynamism. *ICIS 2017 Proceedings*.