

University of Groningen

Samen managen met beelden

Pennink, B.J.W.

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

2004

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Pennink, B. J. W. (2004). *Samen managen met beelden: het ontwikkelen van een model*. [, Rijksuniversiteit Groningen]. s.n.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

SAMEN MANAGEN MET BEELDEN

Het ontwikkelen van een model

Bartjan Pennink

Rijksuniversiteit Groningen

SAMEN MANAGEN MET BEELDEN

Het ontwikkelen van een model

Proefschrift

ter verkrijging van het doctoraat in de
Bedrijfskunde
aan de Rijksuniversiteit Groningen
op gezag van de
Rector Magnificus, dr. F. Zwarts,
in het openbaar te verdedigen op
donderdag 18 maart 2004
om 14.45 uur

door

Barteld Jan Willem Pennink
geboren op 2 april 1958
te Schoonebeek

Promotores:

Prof. dr. ir. J.M.L. van Engelen

Prof. dr. ir. A.C.J. de Leeuw

CIP-DATA KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Pennink, Bartjan

Samen managen met beelden. Het ontwikkelen van een model/Bartjan Pennink.

Thesis Rijksuniversiteit Groningen. - With ref. - With summary in English.

ISBN 90-9017738-8

Subject headings: beelden / managen / samenwerken.

Layout: Henny Wever

Published by: Bartjan Pennink
Appingedam

Printed by: Universiteitsdrukkerij RUG
Groningen

Copyright © 2004, Bartjan Pennink

All rights reserved. No part of this publication may be reprinted or utilized in any form or by any electronic, mechanical or other means, now known or hereafter invented, including photocopying and recording, or in any information storage or retrieval system, without prior written permission from the copyright owner.

ISBN 90-9017738-8

Beoordelingscommissie:

Prof. dr. S.K.Th. Boersma

Prof. dr. G.J.E.M. Sanders

Prof. dr. L. Karsten

VOORWOORD

Dit proefschrift is het resultaat van een lange en niet eenvoudige zoektocht. Begin 1990 ben ik begonnen met de eerste activiteiten om het onderzoek vorm te geven. Onderweg heb ik mogen kennismaken met diverse werelden.

Allereerst heb ik in de wereld van het onderzoek veel steun gehad van mijn promotores, Jo van Engelen en Ton de Leeuw. Dank voor het geduld en de bereidheid om te blijven luisteren. Bijzonder in mijn verhouding tot hen is dat ze beiden ook mijn overeenstemmingshouder zijn geweest. Ook in die rol zijn jullie me tot steun geweest en heb ik goed met jullie kunnen samenwerken. In mijn onderzoek heb ik verder gebruik gemaakt van onderzoeksmateriaal en van andere diensten van anderen. Ik zal niet al die mensen met name noemen (behalve Henny Wever): allen bedankt daarvoor.

Niet alleen mijn onderzoeksthema heeft vanaf 1990 centraal gestaan. Samen met Luchien Karsten heb ik in Burkina Faso mogen ontdekken wat het is om onderzoek te doen en onderwijs te geven in een Afrikaanse wereld. Beste Luchien dank voor deze lange ontdekkingsstocht die wat mij betreft nog lang niet is afgelopen en zich niet heeft beperkt tot die weken die we samen in de tropen hebben doorgebracht.

In de wereld van de kwalitatieve methodologie werk ik al jaren samen met Jan Jonker. Samen met hem dragen we bij aan het onderwijs in de kwalitatieve methodologie voor de NOBEM. Deze samenwerking is een goed voorbeeld van een situatie waarin je elkaar niet elke dag ziet en toch nuttig en aangenaam kunt samenwerken en dat je daarop kunt vertrouwen voor toekomstige situaties.

De wereld van de zangmuziek heb ik de laatste jaren leren kennen mede dankzij mijn zwager en dirigent Nico Dijkman. Zingen in een koor is een goed en aangenaam voorbeeld van het ervaren van samenwerken. Nico, jij bent instaat om daar op geheel eige wijze vorm aan te geven als dirigent. Dank voor al die ervaringen.

Janneke en Maarten, met jullie vorm ik een wereld waarin we samen zijn. Het gaat in die wereld gelukkig niet alleen om het samenwerken. Ik ben blij dat ik mij af en toe kan terugtrekken in een wereld waarin niet steeds wat af moet zijn en waar een doel moet worden gerealiseerd. Jullie zijn instaat om dat zichtbaar en voelbaar te maken.

Bartjan Pennink
Appingedam, januari 2004

INHOUDSOPGAVE

Lijst van figuren, tabellen en foto's	v
1 Vooruitkijken	1
1.1 Inleiding	1
1.2 Samen omgaan met beelden in organisaties	3
1.3 Open onderzoeksvragen met een zoektocht naar antwoorden: exploratief onderzoek	6
1.4 Het belang van onderzoek naar de rol van beelden bij het samen managen	8
1.5 Bedrijfskundige literatuur over beeldvorming, beelden en dialoog	10
1.5.1 Zingeving in organisaties: beeldvorming	11
1.5.2 Reflectie op Weick	16
1.5.3 Imaginatie, de kunst van het creatief management: beelden ..	18
1.5.4 Reflectie op Morgan	20
1.5.5 Dialogue, the art of thinking together: dialoog	22
1.5.6 Reflectie op Isaacs	29
1.5.7 Conclusies voor ons onderzoek	30
1.6 Overzicht van dit proefschrift: vooruit kijken	32
2 Kijken naar onderzoek van beelden en beeldvorming	33
2.1 Inleiding	33
2.2 Open karakter van onderzoeksvragen en de gevolgen daarvan voor de uitvoering van onderzoek	33
2.3 De multi-method approach van Brewer en Hunter	41
2.4 Onze onderzoeks aanpak: efficiëntie en effectiviteit gaan hand in hand .	44
2.5 De deelonderzoeken beschreven: empirisch materiaal	49
2.6 Conclusie	57
3 Kijken naar onderzoeksresultaten: op zoek in de empirie naar elementen voor een model van een beeld	59
3.1 Inleiding	59
3.2 Vijf eigenschappen van een beeld: een eerste indeling	60
3.3 Een nadere beschrijving van de eigenschappen en een tweede indeling	63

3.3.1	De exactheid van een beeld	65
3.3.2	De relativiteit van een beeld	68
3.3.3	Het geheel overziend	69
3.4	Een herindeling van de eigenschappen: nog twee nieuwe eigenschappen	72
3.5	Conclusie	78
4	Zoektocht door de literatuur: kijken naar beelden als ‘object’ van onderzoek	83
4.1	Inleiding	83
4.2	Beelden vergeleken met een aantal concepten	83
4.3	Beelden in relatie tot (concrete) situaties	88
4.4	Conclusie	92
5	Vervolg van de zoektocht door de literatuur: kijken naar het samenwerken van managers	95
5.1	Inleiding	95
5.2	Samenwerken omschreven door mensen uit de praktijk	96
5.3	Samenwerken: de bereidheid tot samenwerken als voorwaarde	99
5.4	Samenwerken is het aangaan van een relatie	103
5.5	Samenwerken vraagt om communicatie	110
5.5.1	De mechanische zienswijze	111
5.5.2	De psychologische zienswijze	113
5.5.3	De interpretatieve zienswijze	118
5.5.4	De systemische zienswijze	123
5.6	Conclusie	129
6	Kijken naar onderzoeksresultaten: conceptvorming over de rol van beelden bij samenwerken	131
6.1	Inleiding	131
6.2	Een model om de rol van beelden bij het samenwerken te beschrijven	132
6.3	De rol van beelden: trechterwerking	138
6.4	De rol van beelden bij het samenwerken: beeldruimte	139
6.5	De rol van de eigenschappen van beelden: beschrijven	144

6.6	Variatie in de mogelijke rol van beelden	147
6.7	Conclusie	153
7	Terugkijken en vooruitkijken	155
7.1	Inleiding	155
7.2	Elementen van een beeld	155
7.3	Elementen van de rol van beelden bij het samenwerken	162
7.4	Aanbevelingen voor verder onderzoek	169
7.4.1	Het verder onderzoeken van de gebruikte onderzoeksmethodologie	170
7.4.2	Het verder uitwerken van de inhoudelijke gedachtegang: Op zoek naar kernelementen van het gemeenschappelijke bij samenwerken	170
7.4.3	Verdieping van de besturingstheorie: het nader uitwerken en verder invullen van managementteams als Besturend Orgaan ...	171
7.5	Tot besluit	172
	Referenties	173
	Appendix De deelonderzoeken afzonderlijk beschreven	183
A1	Deelonderzoek: Afgeleverd werk	183
A2	Deelonderzoek: Burkina Faso	186
A3a	Deelonderzoek: Harsen	188
A3b	Deelonderzoek: Harsen, functiewisseling	190
A4	Deelonderzoek: Human Resource	192
A5	Deelonderzoek: Ihris	195
A6	Deelonderzoek: KKNN	198
A7	Deelonderzoek: Melk	201
A8	Deelonderzoek: Mytyl Tytyl	203
A9	Deelonderzoek: Ovens	206
A10	Deelonderzoek: Plattegrond	208
A11	Deelonderzoek: Promis	210
A12	Deelonderzoek: Succes	213
A13	Deelonderzoek: Tandestoker	215
A14	Deelonderzoek: TNO	217

A15 Deelonderzoek: Werkbelasting	219
A16 Deelonderzoek: Werkgemeenschap	222
Samenvatting	225
Summary	233

LIJST VAN FIGUREN, TABELLEN EN FOTO'S

Figuur 1.1	Beweging binnen een dialoog	28
Figuur 2.1	De onderzoeksmatrix	35
Figuur 2.2	Blokkendoos: gesloten vraagstelling	39
Figuur 2.3	Blokkendoos: open vraagstelling	40
Figuur 3.1	Beelden getypeerd	64
Figuur 3.2	Een tangram leggen	71
Figuur 3.3	Beeld: structuur en omgang	74
Figuur 5.1	Een BO-BS spel met één manager	125
Figuur 6.1	Een BO-BS situatieschets met beelden	132
Figuur 6.2	Drie managers: informatie en beeld	134
Figuur 6.3a	Drie managers (M1, M2 en M3) die strategisch handelend samenwerken	136
Figuur 6.3b	Drie managers (M1, M2 en M3) die communicatief handelend samenwerken	137
Figuur 6.4	De trechterwerking	140
Figuur 6.5	De beeldruimte bij het samen sturen door twee managers	142
Figuur 6.6	Bewustwording van voorstellingen	143
Figuur 6.7	Beeld: structuur en omgang	144
Figuur 6.8	Zes typering van een probleem	148
Figuur 6.9	Uitbreiding van de typologie van Flood & Jackson	151
Figuur 7.1	Drie managers: informatie en beeld	166
Figuur 7.2	Drie managers (M1, M2 en M3) die communicatief handelend samenwerken	167
Tabel 5.1	Handelingsvormen en omgaan met beelden	110
Tabel 5.2	De ingrediënten gekoppeld aan de hoofdtypen van Stappers	114
Tabel 7.1	Overeenkomsten en verschillen tussen de eigenschappen en de modelleringsbeslissingen	160
Tabel A1	Het ontwerp van deelonderzoek: Afgeleverd werk	185

Foto 3.1	De mate van gedetailleerdheid weergegeven door het bovenaanzicht van de wijze waarop rails aan een spoorbiels bevestigd zijn.	79
Foto 3.2	Het gebruik van één of meerdere dimensies komt tot uiting doordat het mogelijk is de foto van links naar rechts via de rails, of van de voorgrond naar de achtergrond via de biels te bekijken.	79
Foto 3.3	De mate waarin het beoordelende zichtbaar aanwezig is wordt in deze foto opgeroepen door een zwembad in Kaya, waar de auteur heeft samengewerkt met collega-stafleden van de economische faculteit van Ouagadougou (Burkina Faso)	80
Foto 3.4	De twee afzonderlijke sporen op de voorgrond stellen individuele beelden voor. Het spoor op de achtergrond associëren we met het teambeeld.	80
Foto 3.5	De mogelijkheid tot veranderen van het ene spoor naar het andere spoor door de wissel weergegeven.	81
Foto 3.6	De foto-index bevat een overzicht van vele foto's. In termen van beelden zijn dit veel details. Het is mogelijk om een indruk te vormen uit deze foto's. In termen van beelden heet dit een 'Gestalt'	81