

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.

HOOFDSTUK 1

VOORUITKIJKEN

1.1 INLEIDING

In organisaties zijn managers in staat om samen die doelen te realiseren die niet alleen te realiseren zijn. Om deze te realiseren, zo stellen wij ons voor, maken managers zich een voor

stelling van hun organisatie en de omgeving waarin die organisatie zich bevindt, en met behulp van die voorstellingen en de interpretaties van de doelstellingen proberen ze te komen tot een rationele overweging van de wijze waarop deze doelen gerealiseerd kunnen worden. Wanneer managers die overwegingen gezamenlijk uitvoeren en wanneer we uitgaan van een rationele overweging dan zullen die voorstellingen een rol spelen. Maar hebben die managers eenzelfde voorstelling van hun organisatie en de omgeving van de organisatie? Bestaan er verschillen? Zijn die verschillen te beschrijven? En welke rol kunnen die verschillen spelen? Deze vragen geven het centrale thema van dit proefschrift weer: Welke rol spelen voorstellingen en verschillen in voorstellingen in het samenspel binnen een managementteam? Dit willen we bestuderen vanuit het perspectief zoals we dat hiervoor hebben omschreven: Verschillende managers maken zich verschillende voorstellingen en betrekken die bij hun overwegingen om doelen gezamenlijk te realiseren.

Hiermee hebben we een klassiek vraagstuk binnengehaald: De wijze waarop mensen hun omgeving percipiëren en daarmee onlosmakelijk verbonden het verschijnsel van verschillen in percepties en de mogelijke betekenis van die verschillen in percepties. In de bedrijfskunde is dit klassieke vraagstuk ook van belang, en dan met name wanneer het gezien wordt in het licht van het samen omgaan met percepties en mogelijke verschillen in percepties, in het kader van het samen realiseren van doelen. In voornoemde termen heeft dit vraagstuk betrekking op twee vragen die centraal staan in dit proefschrift: Hoe zien de voorstellingen eruit? Welke rol speelt de diversiteit in voorstellingen bij het samenwerken?

Beide vragen zijn goed vertrekpunt om te onderzoeken hoe in samenwerkings-situaties vragen gesteld kunnen worden over hoe individuele voorstellingen er uitzien en hoe die individuele voorstellingen bijeengebracht worden wanneer managers samenwerken.

In de diverse hoofdstukken gaan we nader in op dit thema. De eerste stap die we nemen is om in plaats van over voorstellingen over beelden, de Nederlandse vertaling van het woord ‘image’ te spreken. Hiermee kunnen we aansluiten bij de managementliteratuur over beelden, metaforen en beeldvorming, waarin Karl Weick en Gareth Morgan de boventoon voeren, en managementliteratuur waarin het samen over die beelden spreken vorm krijgt door het voeren van dialogen (zie het werk van William Isaacs). Van daaruit laten we zien welke bijdrage wij met ons onderzoek leveren.

We benaderen het thema van dit proefschrift door de volgende vragen centraal te stellen:

- Hoe zien beelden van managers eruit?
- Hoe zijn die beelden te beschrijven?
- Welke rol spelen beelden in het proces van management?

Antwoorden op deze vragen zullen behulpzaam zijn bij het realiseren van het doel van dit thema: Welke mogelijkheden biedt het systematisch omgaan met beelden door managers om het *samen* handelen in een managementteam in organisaties te kunnen verbeteren? In dit proefschrift beperken we ons daarbij tot de zojuist omschreven vragen.

Om de antwoorden te genereren hebben we allereerst de veronderstelling gemaakt dat een manager handelt op basis van een beeld van de gang van zaken. Verder veronderstellen we dat wanneer managers samen handelen, zij dat doen op basis van individuele beelden én gezamenlijke beelden. Net zoals mensen zich een beeld maken van een situatie, zo zullen managers in een organisatie zich ook beelden maken van de gang van zaken. En net zoals in het algemeen mensen zich er niet of nauwelijks van bewust zijn dat ze een beeld hebben van een situatie, zo geldt dat ook voor managers. Dus is het ook niet vreemd om te veronderstellen dat in de praktijk van het managen, door managers nauwelijks aandacht wordt besteed aan beelden en mogelijke verschillen tussen beelden van de managers onderling. En helemaal niet aan de wijze waarop individuele beelden zich zouden kunnen verhouden tot een gezamenlijk beeld van een aantal managers dat samenwerkt in een managementteam. Of aan hoe die individuele beelden zich verhouden tot beelden die mogelijk gezamenlijk te delen zijn.

In dit onderzoek ligt de nadruk op het modelleren van beelden en de rol van mogelijke verschillen tussen beelden bij het samenwerken. In de tweede paragraaf van dit hoofdstuk wordt het thema onder de loep genomen. In de derde paragraaf zal worden beredeneerd dat, gezien de aard van het object van onderzoek, open onder-

zoeksvragen nodig zijn. Als gevolg hiervan zal dit een exploratieve studie worden in de vorm van een zoektocht door literatuur en empirie. In de vierde paragraaf zullen we ingaan op het belang van het thema voor de bedrijfskunde. In de vijfde paragraaf komen in de eerste zoektocht drie belangrijke grondleggers uit de bedrijfskundige literatuur op dit gebied aan de orde. We gaan in op het werk van Weick (1995), Morgan (1993) en Isaacs (1999). Met behulp van die uitwerking zijn we in staat om aan te geven welke bijdrage ons onderzoek levert. Tot slot geven we in de zesde paragraaf een overzicht van de structuur van dit proefschrift.

1.2 SAMEN OMGAAN MET BEELDEN IN ORGANISATIES

Uitgangspunt in dit proefschrift is dat managers in organisaties handelen op basis van beelden die ze in hun hoofd hebben. Wanneer managers in organisaties *samen* willen handelen dan zijn volgende vragen relevant:

- Besteden managers aandacht aan beelden?
- Hoe gaan managers om met hun beelden?
- Worden die beelden expliciet gemaakt?
- Hoe worden beelden vergeleken?
- Hoe gaan managers om met verschillen tussen beelden?
- Hoe maken ze een gezamenlijk beeld?
- Welke rol speelt macht in het omgaan met beelden?
- Wat gebeurt er indien niet iedereen wil samenwerken?

Een voorbeeld uit de praktijk kan het bovenstaande verhelderen. Wij stellen ons vier managers voor van een middelgroot bedrijf: het hoofd van de boekhouding, het hoofd van de productie, het hoofd van de verkoop en de algemeen directeur. Tijdens een teamvergadering bespreken ze de mogelijkheden om op de markt nieuwe producten te gaan afzetten. Elk van de teamleden maakt zich een beeld van deze situatie. Zo zal het hoofd van de verkoop voornamelijk denken aan nieuwe klanten, het hoofd van de boekhouding zal daarbij denken aan mogelijkheden om extra financiering te realiseren. Het hoofd van de productie zal voornamelijk denken aan het tijdstip waarop het product verkocht moet worden en de algemeen directeur zal bijvoorbeeld aan patenten op het nieuwe product denken. In termen van dit proefschrift wil dit zeggen dat elk van de teamleden zich een beeld maakt van deze situatie, waar hij of zij zich meer of minder van bewust is. Wanneer ze als een team willen handelen dan vragen we ons af of ze hun individuele beelden samenbrengen, of deze met elkaar

vergeleken worden en of ze eventueel een gezamenlijk beeld maken. En indien ze dit doen: hoe gaat dat in zijn werk? Beantwoording van die vragen zal samenhangen met de vraag naar welke rol macht zal spelen? En wat gebeurt er indien niet iedereen wil samenwerken?

Deze schets berust op ons uitgangspunt dat managers zich een beeld maken en dat ze op basis daarvan handelen. Willen ze als team handelen, dan is het een boeiende vraag of ze in zullen gaan op de vraag hoe en op welke manier die beelden met elkaar in verband gebracht zouden kunnen worden en wat de antwoorden op die vraag kunnen opleveren voor managers die samenwerken. Om daar antwoord op te kunnen geven, moeten eerst de beelden beschreven worden, en dan is het handig om ook een model van de rol van beelden in het samenwerken ter beschikking te hebben.

Het expliciet introduceren van beelden zal niet in elke managementsituatie even gemakkelijk gaan. In het algemeen besteden mensen niet elke dag aandacht aan de wijze waarop ze iets weten en hoe ze dat te weten zijn gekomen. Zo zullen ook managers dat niet elke dag doen. Het aandacht besteden aan beelden hangt in ieder geval samen met de aard van de activiteiten waar men mee bezig is: routinematig versus niet-routinematig. De mate waarin het wel of niet routineachtige zaken betreft, roept allerlei vragen op aangaande de wijze waarop beelden bespreekbaar gemaakt kunnen worden. Daar waar het meer routineachtige zaken betreft, zullen we niet snel managers aantreffen die zich bezighouden met beelden van zichzelf en van de ander. Immers, de meeste zaken lijken voor zich te spreken en het zoeken naar oplossingen van managementvraagstukken roept weinig of geen principiële problemen op. Hier zal het in ieder geval voor een onderzoeker moeilijker zijn om beelden expliciet te maken dan bij vraagstukken waar de routine een minder grote rol speelt. Daar waar het minder routinematige zaken betreft, lijkt de kans groter dat managers wél aandacht besteden aan de beelden die ze in hun hoofd hebben. Want bij niet-routinematige zaken is de kans groter dat managers zich niet alleen richten op de oplossing(en) maar ook op de wijze waarop het vraagstuk wordt 'neergezet'.

De expliciete introductie van beelden kan ook beïnvloed worden door de wijze waarop de managers zich in een team tot elkaar verhouden wat betreft de dominantie. In situaties waar het samenwerken wordt gedomineerd door één van de betrokkenen zal het anders liggen met het expliciteren van beelden die managers hebben dan in situaties waarin die dominantie niet bestaat. Ook deze invalshoek roept allerlei vragen op.

Zowel de aard van de vraagstukken als de wijze waarop de managers in een team samenwerken zal van invloed zijn op de mogelijkheden voor een onderzoeker om beelden te expliciteren en er een model van te maken. In hoofdstuk 5 komt dit thema opnieuw aan de orde.

Om inzichten te ontwikkelen aangaande beelden en de rol van beelden bij het samenwerken, richten wij ons in dit proefschrift op die situaties waarin managers op een positieve wijze samen willen managen. Daarmee bedoelen we dat managers bereid zijn om samen te werken, een gemeenschappelijk doel hebben en in staat zijn om daarover met elkaar te communiceren. De managers zien het belang van samenwerken in en realiseren zich dat ze door het samenwerken meer kunnen bereiken dan elk afzonderlijk. Deze wijze van samenwerken vertoont overeenkomst met de wijze waarop Barnard (1945, p. 60) het voortbestaan van samenwerkingsvormen beschrijft: “The persistence of cooperation depends upon two conditions: (a) its effectiveness; and (b) its efficiency. Effectiveness relates to the accomplishment of the cooperative purpose, which is social and non-personal in character. Efficiency relates to the satisfaction of individual motives, and is personal in character. The test of effectiveness is the accomplishment of a common purpose or purposes; effectiveness can be measured. The test of efficiency is the eliciting of sufficient individuals wills to cooperate.” Dus het samenwerken moet een gemeenschappelijk doel of gemeenschappelijke doelen opleveren en de individuele leden moeten willen blijven samenwerken. Vanuit deze omschrijving laten we de machtspolitieke aspecten in organisaties buiten beschouwing. Naarmate macht een grotere rol speelt, zal het samenwerkingskarakter steeds verder afwijken van voornoemde omschrijving. En juist samenwerking in managementsituaties is van groot belang. Zoals Barnard dat opnieuw omschrijft: “The creative side of organization is coordination. The securing of the appropriate combination of the elements of the organization to produce utilities is the basis for the endurance of cooperative systems. And No matter what efficiency is obtained in the distributive factor it could at least in most cases probably not attain an aggregate greater than the aggregate of satisfactions individually obtainable without cooperation. To survive, cooperation must itself create a surplus.” (Barnard, 1945, p. 256).

We richten ons dus op een specifiek gedeelte van de verzameling van mogelijke samenwerkingsvormen, namelijk zoals dat hiervoor is omschreven, en hopen daardoor te kunnen onderzoeken hoe beelden te modelleren zijn met als doel om (later) ook de rol van beelden, die ze zouden kunnen spelen in het *samen* handelen te kunnen modelleren. Wellicht zijn om op die basis ook adviezen te ontwikkelen voor situaties waarin managers niet (onmiddellijk) bereid zijn om vanuit een positieve insteek samen te handelen. In de discussie aan het eind van dit proefschrift komen we hierop terug. In de volgende paragraaf geven we een typering van ons onderzoek, waardoor het mogelijk wordt om duidelijk te maken wat de resultaten van dit onderzoek zullen zijn en hoe dit onderzoek te beoordelen is.

1.3 OPEN ONDERZOEKSVRAGEN MET EEN ZOEKTOCHT NAAR ANTWOORDEN: EXPLORATIEF ONDERZOEK

Hoofddoel van dit onderzoek is het beschrijven van verschillen tussen beelden van managers met behulp van beelden, en het beschrijven van de betekenis van die verschillen in beelden voor het samenwerken in management processen. Daarom gaan we onderzoeken of en hoe beelden en het omgaan met beelden zijn te modelleren. Bij die modelvorming kunnen we tegelijkertijd nauwkeuriger aangeven wat we in dit verband verstaan onder samenwerken, managementprocessen, het hebben van een beeld van een situatie en verschillen tussen die beelden.

Het modelleren en beschrijven is vanwege twee redenen niet zonder problemen. De eerste, eenvoudige reden is: we gaan ervan uit dat managers handelen op basis van mentale beelden. Die beelden kunnen alleen op indirecte wijze worden onderzocht omdat ze in het hoofd van managers bestaan. En als onderzoeker kunnen we niet rechtstreeks in die hoofden kijken. De tweede, minder eenvoudige reden is: het modelleren van een beeld van een manager door een onderzoeker en/of door een manager zelf, heeft invloed op dat beeld. Het ondervragen van een manager over zijn beelden en het modelleren van deze beelden en de terugkoppeling daarvan, hebben invloed op die beelden. De vragen over zijn beelden zetten immers aan tot denken over die beelden en beïnvloedt zowel het denken van de manager zelf als het onderzoek naar het beeld. Dit verschijnsel is niet nieuw en komt voor in de sociale wetenschappen (psychologie: Sternberg, 1995; wetenschapsfilosofie: Koningsveld, 1978) en in de exacte wetenschappen (De Vries, 1995).

Het expliciet maken van een beeld kan gebeuren door een onderzoeker maar ook door een manager zelf. Beide vormen van expliciteren zullen invloed hebben op beelden die managers in hun hoofd hebben. Wij worden dus met het bekende principe geconfronteerd dat onderzoek uitvoeren invloed heeft op het object van onderzoek, met als dreigende consequentie dat mogelijke resultaten van onderzoek alleen maar artefacten zijn van de methode van onderzoek.

Deze twee redenen overwegend, hebben we ervoor gekozen om open onderzoeksvragen te formuleren. Gesloten onderzoeksvragen veronderstellen dat de onderzoeker heldere vermoedens heeft over hoe beelden eruit zouden zien. In het onderzoek wordt dan gezocht naar een bevestiging of weerlegging van die vermoedens. Een dergelijke aanpak is niet wenselijk omdat het expliciete model van de onderzoeker te veel de voorstelling van de manager zal beïnvloeden. Daarbij komt nog dat een dergelijke aanpak bij aanvang van het onderzoek ook niet mogelijk was, omdat uitgewerkte ideeën niet aanwezig waren. Daarom kiezen we voor een exploratief

onderzoek waarbij we gebruikmaken van open onderzoeksvragen.

Het onderzoeksproces zelf heeft daarmee het karakter van een zoektocht waarbij het lastig is om de juiste definities van diverse begrippen te geven. In de loop van het onderzoek vindt verdere aanscherping plaats. De waarde van de gevonden onderzoeksresultaten neemt toe naarmate de onderzoeker erin slaagt om het zoekproces helder te beschrijven. Bij een open onderzoeksbenadering is die beschrijving van nog groter belang dan bij de onderzoeksbenadering met een gesloten vraagstelling (Jonker en Pennink, 2000). De waarde van het onderzoek wordt echter niet alleen bepaald door de mate van helderheid van het zoekproces (procesdefinitie). Ook de mate waarin de inzichten een aanvulling zijn op reeds bestaande inzichten en de mate waarin de onderzoeker systematisch heeft gezocht hebben invloed op de waarde van het onderzoek (productdefinitie). De waarde van een onderzoek neemt toe naarmate een onderzoek meer aanvullende en nieuwe inzichten oplevert systematischer is vericht.

Dit onderzoek valt, om een andere typering te gebruiken, in de ‘context of discovery’. In die context staat het ontwikkelen van inzichten centraal. Dit in tegenstelling tot de ‘context of justification’ waarin gezocht wordt naar rechtvaardiging van de inzichten (Koningsveld, 1978). Het rechtvaardigen van hypothesen heeft lange tijd meer de waardering gekregen dan het zoeken van inzichten en het ontwikkelen ervan. Veel tijdschriften accepteren nu eenmaal vaker een artikel dat een toetsend karakter heeft. Nieuwere inzichten (Glaser en Straus, 1967; Miles en Huberman, 1994) in de sociale wetenschappen en ook binnen de bedrijfskunde (Van Riemsdijk, 1999) zijn dat het zoeken van inzichten belangrijk wetenschappelijk werk is, ook als dat inzichten zijn die niet tot stand zijn gekomen door middel van hypothese toetsend onderzoek. Het zoeken dient echter wel systematisch te gebeuren. Een onderzoeker moet daarom in ieder geval zichtbaar maken *hoe* en *waar* hij heeft gezocht.

Een derde typering geeft een ander kenmerkend aspect aan van ons onderzoek. Resultaat van ons onderzoek zullen modellen zijn van beelden en modellen van de wijze waarop die beelden een rol spelen in het samenwerken, en die uiteindelijk ook bruikbaar moeten zijn in de praktijk van het managen. Het onderzoek is daarmee ook te typeren als ontwerpend. Ontwerpen gaat verder dan zoeken. Het is een proces waarbij in ons geval modellen *gemaakt* worden. Maar om daar te komen, moet een onderzoeker een proces doormaken van het zoeken en het expliciteren van de benodigde specificaties, het combineren van die specificaties en het uittesten van prototypes (Kroonenberg en Siers, 1998), kortom een zoekproces gecombineerd met creëren van prototypes en het uitproberen daarvan.

Terugkijkend op de tweede paragraaf kunnen we nu voorlopig de onderzoeksvragen

formuleren:

1. *Hoe ziet een beeld eruit?*
2. *Wat is de rol van beelden bij het samenwerken?*

In het volgende hoofdstuk werken we deze voorlopige onderzoeksvragen verder uit. Daarvoor introduceren we een eigen onderzoeksaanpak en beschrijven we een conceptueel model waarmee we ons onderzoek zijn gestart. Het onderzoek zal bestaan uit een zoektocht met twee sporen. Het eerste spoor bestaat uit een zoektocht in de empirie. Het tweede spoor bestaat uit een zoektocht in de literatuur. In de volgende paragraaf gaan we in op het belang van dit onderzoek voor de bedrijfskunde.

1.4 HET BELANG VAN ONDERZOEK NAAR DE ROL VAN BEELDEN BIJ HET SAMEN MANAGEN

Wij vinden onderzoek naar beelden belangrijk en hebben daarvoor drie argumenten. De eerste twee argumenten gaan in op het wetenschappelijke belang. Het derde argument gaat in op het toekomstige praktische belang.

Het eerste belang is gelegen in het uitwerken van een theoretisch vraagstuk hoe beelden eruitzien en hoe een model van de rol van beelden bij het samenwerken eruitziet. In de volgende paragraaf zullen we laten zien dat in een aantal belangrijke bijdragen aan de bedrijfskundige literatuur nauwelijks ingegaan wordt op de beelden van managers en de beelden zelf. We bespreken werken van Weick, Morgan en Isaacs en laten zien waar onze bijdrage uit zal kunnen bestaan.

Ook in de literatuur die betrekking heeft op het omgaan met beelden (Bantel and Jackson, 1989; Miller e.a., 1998; Knight e.a., 1999) zien we het systematisch omgaan met beelden niet terugkomen. Het meeste onderzoek richt zich op de wijze waarop de diversiteit tussen betrokken managers zou kunnen samenhangen met kenmerken zoals ervaring, ervaren onderwijs, arbeidsverleden en andere meer demografisch getinte kenmerken. Oftewel het is onderzoek dat ingaat op de wijze waarop verschillen te verklaren zijn. Hoe die verschillen eruitzien en welke rol die diversiteit zou kunnen spelen in het samenwerken en het modelleren daarvan, staan niet centraal in die literatuur. Door aandacht aan die beelden zelf te besteden, aan het modelleren en het modelleren van het omgaan met beelden en verschillen daartussen, ontstaat de gelegenheid om systematisch vragen te stellen bij de rol die diversiteit in beelden kan spelen bij het samenwerken. Het betreft dan vragen die onder meer ingaan op de betekenis van de reductie en/of toename van die diversiteit voor het samenwerken.

Maar voordat hier op ingegaan kan worden, moeten eerst modellen worden ontwikkeld om beelden te omschrijven en de rol van beelden in het samenwerken te verhelderen. In dit kader wordt duidelijk dat onze onderzoeksvragen van belang zijn.

Als tweede belang wijzen we erop dat het voorgaande thema ook te zien is als een vraag naar de verhouding tussen individu en groep (Swanborn, 1984). In termen van dit proefschrift gaat het dan om vragen zoals: Hoe verhouden individu en team zich tot elkaar? Hoe komt het individu tot zijn recht? En hoe komt het team tot zijn recht?

In de managementliteratuur (Stacey, 1996; Daft and Marcic, 1998) zien we dat er wel aandacht besteed wordt aan allerlei cognitieve mechanismen die de waarneming beïnvloeden en aan beperkingen van de rationaliteit in besluitvorming, maar deze is dan vooral gericht op managers als individu beschouwd. Als we de relatie tussen beelden op individueel niveau en op teamniveau introduceren, komen vragen naar boven die ingaan op de relatie tussen beide niveaus, de wederzijdse beïnvloeding en de mogelijke relatie tussen manieren van omgaan met beide niveaus en vormen van samenwerken.

Wij vermoeden dat deze vragen over de verhouding tussen de individuele inbreng en de inbreng van het team, voor managers en voor de ontwikkeling van de theorie over het managen van belang is. Een uitwerking van dit sociologische thema op het gebied van de bedrijfskunde kan nieuwe inzichten opleveren over de wijze waarop het managen beschreven en verklaard kan worden. In dit proefschrift maken wij daar een begin mee door te focussen op beelden van managers.

Het derde belang wijst op een toekomstig praktisch belang. Onderzoek dat allereerst een model ontwikkelt van de voorstellingen in de vorm van beelden geeft de gelegenheid om het omgaan met diversiteit in beelden systematischer te beschrijven. Ons onderzoek streeft dat na. Na dit onderzoek geeft dat de gelegenheid om het omgaan met diversiteit in beelden van managers in een team, in een helder kader te plaatsen en te vertalen in praktische adviezen aangaande het omgaan met beelden en verschillen tussen beelden in samenwerkingssituaties. Dat kan dan betrekking hebben op de wijze waarop in een team managers hun bijdrage leveren. Voor managers is het van belang om te weten wat de inbreng is van elk van de afzonderlijke leden van een team. Als alle teamleden hetzelfde inbrengen bij het oplossen van een probleem dan kan dat vragen oproepen over de samenstelling van het team, de teamgrootte enzovoort. Door beelden van de teamleden en van het team te beschrijven, zou duidelijk kunnen worden wat de bijdrage was van de individuele beelden en wat de bijdrage was van het teambeeld bij het oplossen van problemen.

Inzicht in de bijdragen van elk van de managers zou aanleiding kunnen geven om verder te onderzoeken welke effecten een andere samenstelling van het team kan

hebben op de prestaties van een team. Onze theoretisch gerichte vragen hebben een toekomstig praktisch belang. Antwoorden op de onderzoeksvragen uit dit proefschrift zouden later vertaald kunnen worden in praktische aanbevelingen.

1.5 BEDRIJFSKUNDIGE LITERATUUR OVER BEELDVORMING, BEELDEN EN DIALOOG

Vanuit een vergelijking met het thema: ‘omgaan met kennis’ hebben we drie startpunten gevonden om de toegevoegde waarde van ons onderzoek voor de bedrijfskunde duidelijk te maken. In Karsten en Van Veen (1998) worden drie manieren van het gebruik van kennis omschreven: instrumenteel, conceptueel en symbolisch.

Bij het instrumentele gebruik gaat het om kennis die ontstaat door het zoeken van wetmatigheden bij het handelen van managers. Alleen die kennis is bruikbaar bij het managen. Binnen deze manier van het gebruiken van kennis, benoemt Donaldson vijftien nieuwe stromingen in de managementliteratuur (Karsten en Van Veen, 1998, voetnoot 18 van hoofdstuk drie van dat boek). Op het terrein van beeldvorming, beelden en dialoog, een van de vijftien stromingen, komen we bij Weick terecht als toonaangevend representant van die stroming. Binnen het instrumentele gebruik is de achterliggende gedachte dat door nauwkeurig onderzoek te doen naar de wijze van waarnemen, het mogelijk moet zijn om van daaruit kennis te ontwikkelen die bruikbaar is bij het managen.

Bij het conceptuele gebruik ligt de nadruk op het constructieproces waarin managers samen een situatie in hanteerbare termen onder woorden brengen. Dialogen spelen daarin een belangrijke rol. Vanuit deze invalshoek hebben we ervoor gekozen om aandacht te besteden aan Isaacs.

Het symbolische gebruik benadrukt dat “een manager concepten als expliciete kaders nodig kan hebben om de gecompliceerdheid van en onzekerheid over een bepaalde situatie te benoemen” (Karsten en Van Veen, p. 77). Concepten als kader staan hier centraal en dan komen we uit bij Morgan, die het heeft over metaforen die dienen om een situatie weer te geven en dan met name over het veranderen van die metaforen als middel om verandering te bewerkstelligen.

Van elk van de drie auteurs hebben we een hoofdwerk gekozen:

- *Sensemaking in organizations* van Weick,
- *Imaginatie, de kunst van creatief management* van Morgan,
- *Dialogue and the art of thinking together* van Isaacs.

Aan de hand van een omschrijving van die boeken kunnen wij aangeven waar wij ons op richten en met welke aspecten van deze literatuur we rekening houden, zie daarvoor paragraaf 1.5.7.

1.5.1 Zingeving in organisaties: beeldvorming

We beginnen ons overzicht met Weick en zijn bijdrage op het gebied van zingeving met betrekking tot het vraagstuk van omgaan met percepties en mogelijke verschillen tussen percepties, en de rol daarvan in organisaties.

Het handelen van mensen berust volgens Weick op een proces van zingeving. Centraal in het proces van zingeving staat 'enactment'. Daarmee wordt bedoeld dat mensen een actieve rol spelen bij het waarnemen en vormen van een beeld. De waarnemer selecteert elementen uit een stroom van gebeurtenissen en prikkels: "Someone notices something, in an ongoing flow of events, something in the form of a surprise, a discrepant set of cues, something that does not fit." Volgens Weick plaatst de waarnemer die elementen in een 'frame': "The discrepant cues are spotted when someone looks back over elapsed experience. The act of looking is retrospective." (Weick, p. 2) en geeft daar dan een waardering aan. Het is een proces van betekenis geven waarbij de elementen in een onderling verband worden geplaatst: "Plausible speculations are offered to explain the cues and their relative rarity." (Weick, p. 2). Dit is een voortgaand proces waarin op een volgend moment eerder gevormde verbanden een rol spelen bij de nieuwe selectie.

De kern van het zingeven is het leggen van een relatie tussen een overtuiging en een actie. Weick omschrijft dit als volgt: "These are fundamental operations of sense-making. Two elements, a belief and an action, are related. The activities of relating are the sensemaking process. The outcome of such a process is a unit of meaning, two connected elements." (Weick, p. 135).

Zingeving is een actief proces waarbij de zingeveer iets creëert: "The act of interpreting implies that something is there, a text in the world, waiting to be discovered or approximated. Sensemaking,, however, is less about discovery than it is about invention." (p. 13) en "To engage in sensmaking is to construct, filter, frame, create facticity, and render the subjective into something more tangible.." (p. 14).

Zingeving verschilt daarin fundamenteel van interpretaties: "The key distinction is that sensemaking is about the ways people generate what they interpret." (p. 13) en "Sensemaking is clearly about an activity or a proces, whereas interpretation can be a proces but is just likely to describe a product." (p. 13). Zingeving verschilt allereerst

van het interpreteren niet alleen doordat gereflecteerd wordt op wat binnenkomt (bij de waarnemer), maar ook door een actieve selectie daaruit. En vervolgens verschilt zingeving van interpreteren doordat het zingevingproces retrospectief is terwijl het interpreteren ook gericht is op de toekomst.

Nu we weten hoe Weick zingeving omschrijft, kunnen we ingaan op het proces van zingeving en de uitkomst van dat proces.

Het proces van zingeving wordt door Weick getypeerd met behulp van zeven kenmerken, kort en bondig omschreven door De Man (1995):

1. *Zingeving is gefundeerd op identiteitsconstructie.*
Als mensen betekenisvolle situaties construeren, geven ze tevens aan wie zij zelf (willen) zijn.
2. *Zingeving is retrospectief.*
“Het gaat om het achteraf structureren van ervaringen die als het ware uit de stroom van levende ervaringen worden gelicht.” (De Man, pp. 2-3).
Veelal gaat het niet om het zoeken naar een betekenis maar meer om uit de vele mogelijke betekenissen die er zijn een betekenis te distilleren: “The important point is that retrospective sensemaking is an activity in which many possible meanings may need to be synthesized, because many different projects are under way at the time reflections take place. The problem is that there are too many meanings, not too few. The problem faced by the sense-maker is one of equivocality, not one of uncertainty. (Weick, p. 27).
3. *Zingeving creëert zinvolle omgevingen.*
Weick koppelt zijn begrip van zingeving hier aan het begrip ‘enactment’: in het proces van zingeving gaat het niet alleen om het interpreteren van een omgeving die al bestaat, maar ook om het creëren van een zinvolle omgeving. Weick (p. 31) hierover: “I like the word enactment because it suggests that there are close parallels between what legislators do and what managers do. Both groups construct reality through authoritative acts.” Het gaat dus niet alleen om het kijken naar, maar evenzeer om het oproepen van de werkelijkheid. Die werkelijkheid is weliswaar geconstrueerd, maar die constructie gaat een eigen leven leiden doordat mensen ernaar blijven handelen. In die zin gaan ze hun eigen constructies als een objectieve werkelijkheid beschouwen.
4. *Zingeving is sociaal.*
“De constructie en interpretatie van situaties komt tot stand in de interactie tussen mensen.” (De Man, p. 3). Deze omschrijving heeft een toevoeging nodig. De constructie en interpretatie van situaties komt tot stand in de inter-

actie tussen mensen en beperkt zich niet alleen tot interacties tussen mensen die daadwerkelijk aanwezig zijn. Weick hierover: "Conduct is contingent on the conduct of others, whether those others are imagined or physically present." en "...how thought, feeling, and behavior of individuals are influenced by the actual, imagined or implied presence of others." en "Social influences on sensmaking do not arise solely from the physical presence. That is the whole point of the phrase symbolic interaction." (Weick, pp. 39-40).

5. *Zingeving is een continu proces.*

Mensen staan altijd midden in processen die geen begin of einde hebben.

6. *Zingeving is gericht op en wordt bepaald door 'extracted cues'.*

Mensen nemen niet de dingen zelf waar, maar bepaalde kerneigenschappen. Of zoals Weick het zegt: "An extracted character (cue) is taken to be equivalent to the entire datum from which it comes." (Weick, p. 49). Het zijn de kernelementen die worden waargenomen en een rol spelen in het zingeving proces. Aan zingeving gaat een proces vooraf waarin bepaalde zaken ('cues') worden opgemerkt ('noticing'). En wat opgemerkt wordt, hangt weer af van de context waarbinnen de 'cues' geplaatst worden.

7. *Zingeving wordt meer gemotiveerd door plausibiliteit dan door nauwkeurigheid.*

Mensen zijn gericht op een bruikbaar en plausibel beeld van de situatie, niet op de nauwkeurige analyse ervan. In deze veronderstelling zien we Weick's pragmatische filosofie: "Waarheid is wat werkt." (De Man, p. 3).

Naast het proces van zingeving besteedt Weick ook aandacht aan de inhoud van de betekenisgeving: de uitkomst van zingeving. "The combination of a past moment + connection + present moment of experience creates a meaningful definition of the present situation." (Weick, p. 111). Daarin zijn de 'cues' veelal in het heden gelegen en de 'frames' veelal in het verleden. In het resultaat wordt een verbinding gelegd tussen het verleden en de huidige momenten. Of nauwkeuriger omschreven: er wordt een relatie gelegd tussen 'cues' uit het heden en manieren waarop in het verleden met soortgelijke 'cues' werd omgegaan. Weick gebruikt voor de manieren van omgaan het woord *vocabulaire*: "... all six vocabulaires describe either past moments, present moments or connections." (Weick, p. 111). Die vocabulaires zijn ondersteunende mechanismen die mensen in organisaties helpen bij het formuleren van een 'frame' of standaardrepertoire. Weick onderscheidt daarbij zes vocabulaires, die hij als volgt omschrijft:

1. *Ideologie.*

“*Sensemaking* can be understood as an act of filtering and that beliefs and values are influential filters.” (Weick, p. 112). Om een frame te construeren, kunnen mensen in organisaties putten uit de aanwezige normen en waarden in de samenleving.

2. *Derde-orde-controlemechanismen.*
Naast de eerste-orde-controlemechanismen (directe supervisie) en tweede-orde-controlemechanismen (afspraken en controle daarop) bestaan er ook derde-orde-controlemechanismen: volgens Weick bestaan die uit “... assumptions and definitions that are taken for given.” (Weick, p. 113). Het zijn de ‘frames’ die in de organisatie als algemeen aanvaard worden beschouwd.
3. *Paradigma’s over het werk.*
‘Frames’ kunnen geconstrueerd worden op basis van de wijze waarop in organisaties altijd gehandeld wordt en hoe in het algemeen altijd gesproken en gedacht wordt. Weick noemt dit ook een paradigma: “By paradigm we refer to those sets of assumptions, usually implicit, about what sort of things make up the world, how they act, how they hang together, and how they may be known.” (Weick, p. 118).
4. *Handelingstheorieën.*
“People in organizations build knowledge as they respond to the situations they encounter.” (Weick, p. 121). En “Statements about implications, statements containing if-then assertions, and statements that describe means-ends structures all have the content one would associate with theories of action. These theories are plausible structures for sensemaking.” (Weick, p. 124).
5. *Traditie.*
“We understand tradition to mean something that was created, was performed or believed in the past, or believed to have existed or to have been performed or believed in the past, and that has been or is being handed down or transmitted from one generation to the next.” (Weick, p. 124). Als boeiende aanvulling geeft Weick nog het volgende: “The odd twist in traditions is that concrete human action, know-how embodied in practice, persists and is transmitted only if it becomes symbolic.” (Weick, p. 125).
6. *Verhalen vertellen.*
“Thus telling stories about remarkable experiences is one of the ways in which people try to make the unexpected expected, hence manageable.” (Weick, p. 127).

Deze mechanismen helpen mensen in organisaties om de inhoud van de ‘frames’ te

vormen en met behulp van die ‘frames’ betekenisgeving tot stand te brengen. Czarniawska (1997) omschrijft zingeving en de vocabulaires als volgt: “To adopt Weick’s vocabulary, inspired by Goffman, we can speak of a frame (which is relatively large and lasting), a cue (which is smaller and tentative), and a connection. The frames can be usefully conceived as inherited vocabularies: those of society (ideologies), of organizations (taken-for-granted premises), of work (shared norms), of individual life projects (theories of action) and of tradition (histories).” (Czarniawska, p. 114).

Zingeving is niet beperkt tot individuen. Weick introduceert het niveau van ‘generic subjectivity’: “The level above interaction, the level of social structure, is where Wiley (1988, p. 259) includes organizations. The distinguishing characteristic of this level is the shift from intersubjectivity to generic subjectivity” (p. 71). Het gaat dus niet alleen om het individu en de interactie tussen individuen, maar ook om een niveau dat deels losstaat van de concrete interactie tussen individuen. In organisaties kunnen individueel ontstane beelden opgepikt worden door andere organisatielieden en die kunnen bij hen dienen als input (cues) in een nieuw proces van zingeving. Zo kunnen naast individueel ontstane beelden als resultaat van zingeving ook beelden ontstaan die boven het individu uitgaan. “By that I mean that organizing is a mixture of vivid, unique intersubjective understanding that can be picked up, perpetuated, and enlarged by people who did not participate in the original intersubjective construction and organizational forms are bridging operations that link the intersubjectivity with the generically intersubjective. And it is these bridging operations that seem to be prominent in those descriptions of organizing that fit best with descriptions of sensemaking.” (Weick, pp. 72-73).

Zingeving op organisationeel niveau bestaat uit: “An ongoing pressure to develop generic subjectivity in the interest of premise control and interchangeability of people. Generic subjectivity is developed through processes of arguing, expecting, committing, and manipulating. These four processes produce roles that create interchangeability, and they produce arguments, expectations, justifications, and objects that become common premises for action. These same four processes dominate the more intimate intersubjective interactions where innovations in arguments, expectations, justifications and objects are formed.” (Weick, p. 170).

In organisaties kan zingeving ontstaan vanuit twee ‘momenten’: overtuigingsmomenten en handelingsmomenten. Weick noemt deze beide momenten: ‘belief-driven moments’ en ‘action-driven moments’. Bij ‘belief-driven moments’ horen het al eerder genoemde *arguing*: “Any individual statement of an opinion is potentially a part of a social argument in which someone else will argue the other side. And the

unfolding of the controversy is what we mean by arguing as a vehicle for sensemaking.” (Weick, p. 136)) en *expecting*: “...using their predictions as a lens, they often confirm their predictions. The joint product of this directive action and selective attention is a set of inputs that match expectations and make sense.” (Weick, p. 152) Bij action-driven moments horen *committing*: “... imposes a form of logic on the interpretation of action.” (Weick, p. 159) en *manipulating*: “... involves acting in ways that create an environment that people can then comprehend and manage.” (Weick, p. 165).

1.5.2 Reflectie op Weick

Weick heeft een indrukwekkend raamwerk opgezet om het zingevingproces in kaart te brengen binnen organisaties. Toch roept zijn uitwerking ook vragen op. Zijn uitwerking is in de eerste plaats sterk sociaal-psychologisch van aard en gericht op het proces van waarnemen. In de bestudering van dat proces staat de uitkomst (in onze termen: beelden) niet centraal en besteedt Weick nauwelijks aandacht aan de verhouding tussen individuele beelden en gemeenschappelijke beelden. In de tweede plaats bestudeert hij het proces van zingeving van mensen in organisaties vooral vanuit een beschouwende rol. Hoe dat proces verbonden kan worden aan het handelen van mensen en in het bijzonder aan het handelen van managers blijft buiten beschouwing.

Doordat Weick zich richt op het *proces* van zingeving en daarbij een sterk sociaal-psychologisch accent hanteert, blijven de beelden zelf buiten beschouwing. Niet alleen de beelden zelf blijven grotendeels buiten de aandacht, ook het onderscheid tussen individuele beelden en gemeenschappelijke beelden komt niet aan de orde. Voor ons onderzoek biedt dit de gelegenheid om daar aanvullend werk te doen in de vorm van het beantwoorden van vragen zoals: Hoe zien beelden eruit? Hoe zijn die beelden te beschrijven? Hoe zien individuele en gemeenschappelijke beelden eruit?

Verder gaat het werk van Weick over mensen in het algemeen in organisaties en niet in het bijzonder over managers in organisaties. Onderzoek daarnaar zal eveneens een welkome aanvulling kunnen zijn. Het is aantrekkelijk om te onderzoeken op welke wijze managers omgaan met het zingevingproces, om te weten welke betekenis managers aan een specifieke situatie hebben gegeven. En hoe die inzichten te combineren zijn met de aandacht voor beelden. Of anders omschreven: hoe hun beelden in een specifieke situatie bij een managementvraagstuk eruitzien en hoe deze

gerelateerd zijn aan hun handelen. Want dat zou kunnen helpen om te beschrijven en te modelleren hoe in samenwerkingssituaties beelden worden samengebracht en worden gerelateerd aan het samen handelen. In hoofdstuk 3 komt dit uitgebreid aan de orde.

Verder valt op dat in het proces van zingeving het accent ligt op het terugkijken. Meerdere auteurs hebben daarop gewezen. Achteraf (na de handelingen) vindt zingeving plaats. Terwijl in managementsituaties juist vooruitgekeken wordt en gezocht wordt naar mogelijke motieven en alternatieven en hun onderlinge relaties. In ons onderzoek proberen we niet alleen het aspect van achteruitkijken te benadrukken maar ook het vooruitkijken bij beelden niet uit het oog te verliezen. Analoog met het terugkijken en betekenis geven daarbij moet het ook mogelijk zijn om in het vooruit kijken betekenissen te veronderstellen bij motieven en handelingen. Het betekenis geven is eenvoudig in de toekomst te projecteren. In hoofdstuk 5 en 6 gaan we daarop in.

In zijn beschrijving van het proces van zingeving op organisationeel niveau gaat Weick, zo lijkt het, haast automatisch over van het individuele niveau naar niveaus van een hogere aggregatie niveau. Beide soorten niveaus betreft hij in zijn analyses, maar nadat de overgang van het individuele niveau naar een hoger niveau heeft plaatsgevonden, wordt het individuele niveau verder buiten beschouwing gelaten. Voor een managementteam zou dat betekenen dat Weick na de overgang van het individuele niveau naar het teamniveau de individuele beelden buiten beschouwing laat en dat er niet wordt ingegaan op mogelijke verschillen tussen individuele beelden onderling en gemeenschappelijke beelden. Derhalve wordt ook niet ingegaan op de winst die daaruit gehaald kan worden voor het zoeken naar handelingsalternatieven en blijft onhelder hoe de verhouding is tussen de individuele beelden en de teambeelden en de mogelijkheden die dat inzicht kan bieden. Dergelijke vragen blijven buiten beschouwing in het werk van Weick. In ons onderzoek willen we dat juist wél in de analyses opnemen. In hoofdstuk 6 gaan wij daar nader op in en zullen we laten zien dat die vragen de kern raken van het samenwerken. En dat het ingaan op die vragen nuttig is voor het beschrijven en modelleren van de rol die beelden spelen bij het samenwerken.

Weick benadrukt dus sterk het *proces* van zingeving. Terwijl wij juist gericht zijn op die beelden zelf en het omgaan met die beelden in relatie tot het handelen van managers. Dat brengt ons onherroepelijk bij het werk van Morgan. In zijn boek *Imaginatie* (1993) – wij hebben de Nederlandse editie gebruikt – gaat hij wel in op beelden, het omgaan met beelden en de relatie met het handelen in organisaties. Vandaar dat we Morgan hier behandelen.

1.5.3 Imaginatie, de kunst van het creatief management: beelden

In zijn boek stelt Morgan het begrip imaginatie centraal; een samenvoeging van de woorden *organisatie* en *imaginatie*. Morgan omschrijft imaginatie als de kunst van creatief management. Imaginatie is goed weer te geven met behulp van vijf punten, die tevens de titels zijn van de vijf paragrafen uit hoofdstuk 1 van het boek *Imaginatie*:

1. *Imaginatie gaat over het verbeteren van ons vermogen om situaties op nieuwe manieren te zien en te begrijpen.*

Wanneer managers met elkaar een probleem willen oplossen, dan kunnen ze in onderling overleg proberen te komen tot overeenstemming over de situatie en de mogelijke oplossingen. Wanneer in dat overleg problemen en meningsverschillen ontstaan, dan kunnen managers eindeloos doorgaan met het verbeteren van de communicatie, maar dat heeft volgens Morgan geen zin. Beter is het om de situatie anders te gaan bekijken. Of met andere woorden: om een ander begrip, een ander beeld van de situatie te krijgen. “Beelden, vooronderstellingen en referentiekaders kunnen fungeren als verschillende lenzen waardoor wij kunnen zien wat wij anders niet kunnen waarnemen.” (Morgan, p. 37).

2. *Imaginatie heeft te maken met het vinden van nieuwe beelden voor nieuwe wijzen van organiseren.*

Managers moeten volgens Morgan voortdurend op zoek naar nieuwe beelden want: “als managers dingen op oude manieren bekijken, is het erg moeilijk om op nieuwe manieren te handelen. Dat is momenteel een van de belangrijkste problemen in organisatie en management. Oude denkwijzen zijn zo ingebakken dat het moeilijk is om ze af te schudden.” (Morgan, p. 38). Volgens Morgan zijn oude beelden nog wel nuttig voor het organiseren van routinematige, voorspelbare werkzaamheden, maar heden ten dage komen die werkzaamheden steeds minder voor. Vraagstukken die niet-routinematig zijn komen steeds vaker voor en juist die vraagstukken roepen om nieuwe inzichten, nieuwe beelden en bijbehorende nieuwe wijzen van organiseren.

3. *Imaginatie heeft te maken met het creëren van gemeenschappelijk begrip.*

Volgens Morgan: “... draait organiseren altijd om het creëren van gemeenschappelijke zingeving en gemeenschappelijk begrip, omdat er altijd referentiepunten moeten zijn als mensen hun activiteiten op een georganiseerde manier willen vormen en laten samenlopen.” (Morgan, pp. 41-42). Het gemeen-

schappelijk begrip is volgens Morgan zelf ook in beweging en in samenwerkingssituaties moeten managers daar steeds weer opnieuw naar op zoek. “Het vermogen om suggestieve beelden en verhalen te verzinnen die resoneren met de uitdagingen waarmee men te maken krijgt, en kunnen helpen om mensen te motiveren en te bewegen de gewenste doeleinden te bereiken of het onbekende het hoofd te bieden, wordt een essentiële managementvaardigheid.” (Morgan, p. 43). Opvallend is dat Morgan (p. 43) hier ook wijst op het gevaar van een te sterke beeldvorming indien die gedomineerd wordt door een van de betrokkenen: “Sterke leiders, krachtige visies en sterke signalen uit de centrale leiding kunnen ook valkuilen graven. Zij kunnen leiden tot een verkeerd soort gedeeld begrip, zij kunnen conformiteit en onderdanigheid in de hand werken in plaats van de bereidheid en het vermogen om met de verandering mee te gaan.”

4. *Imaginatie heeft te maken met persoonlijke bezieling.*

Volgens Morgan (p. 46) krijgen we door beelden grip op de werkelijkheid en veel mensen vinden het niet prettig om die grip kwijt te raken. Daarnaast kunnen mensen verstrikt raken in hun eigen beelden en het bijbehorend gedrag. Andere beelden zoeken en aannemen vraagt om de bereidheid daartoe: “Door zichzelf open te stellen voor nieuwe beelden en het nieuwe identiteitsgevoel dat die beelden creëert, komen zij buiten de begrenzing van de status quo en kunnen nieuwe mogelijkheden ontstaan.”

5. *Imaginatie heeft te maken met het ontwikkelen van het vermogen tot voortdurende zelforganisatie.*

Volgens Morgan: “... was de uitdaging in het verleden ‘georganiseerd te raken’, de uitdaging voor de toekomst is wegen te vinden om open te blijven staan voor voortdurende zelforganisatie; zodat wij ons aldoende kunnen aanpassen en ontwikkelen.” (Morgan, p. 47). Imaginatie is in de ogen van Morgan noodzakelijk voor organisaties, want dat stelt ze in staat om in de sterk veranderende wereld constant beelden van de huidige en gewenste situatie te herzien en steeds opnieuw met elkaar in verband te brengen. “Het imaginatieproces versterkt dit proces door individuele en collectieve imaginaties te gebruiken en nieuwe inzichten te generen, nieuwe vragen op te werpen en innovatieve acties tot stand te brengen.” (p. 47).

De eerste twee punten benadrukken dat Morgan op zoek is naar nieuwe manieren van zien en begrijpen om daarbij nieuwe patronen van handelen te zoeken die kunnen helpen bij het beïnvloeden van managementsituaties. Het derde punt benadrukt het gemeenschappelijke. Het vierde punt geeft aan dat het veranderen van zienswijze

vraagt om een persoonlijke drijfveer daartoe bereid te zijn. Het vraagt om een open houding. Het laatste punt wijst niet alleen op een persoonlijke maar ook een gemeenschappelijke drijfveer om steeds opnieuw bereid te zijn samen te heroverwegen hoe naar situaties gekeken moet worden.

De kern van het realiseren van imaginiseren is dat in situaties waarin meerdere managers samen een vraagstuk willen oplossen, zij moeten komen tot een nieuw gemeenschappelijk beeld van de situatie door de situatie zoals die gepercipieerd wordt te vergelijken met een of meerdere metaforen. De vergelijking moet dan uiteindelijk leiden tot een nieuw gemeenschappelijk beeld. “Het is een proces dat ons mogelijk maakt te ontsnappen uit de beperking van traditioneel denken, en om de mogelijkheden voor nieuw gedrag te creëren dat geworteld is in een nieuw beeld van wat wij doen.” (Morgan, p. 112).

Door het hele boek heen geeft hij voorbeelden van metaforen en over de wijze waarop de vergelijking tussen een metafoor en datgene wat men percipieert kan leiden tot nieuwe inzichten en nieuwe beelden. Die nieuwe beelden zijn behulpzaam om anders te kijken, meer mogelijke oplossingen te zien, om uit impasses te raken en/of uit manieren van probleem oplossen die te veel standaard zijn en op den duur niet vruchtbaar meer zijn. “Uiteindelijk gaat het er bij imaginisatie om creatieve manieren te vinden om de problemen, uitdagingen en moeilijkheden die wij tegenkomen aan te pakken.” (Morgan, p. 114).

In hoofdstuk 8 van zijn boek beschrijft Morgan hoe een hoofd Patiëntenzorg van een middelgroot ziekenhuis in Amerika hem vraagt te helpen bij een veranderingsproces door middel van het imaginiseren. Dit voorbeeld is voor ons onderzoek interessant omdat hierdoor goed naar voren komt waar wij ons op richten in tegenstelling tot Morgan. In zijn werk vraagt Morgan aan alle medewerkers om een beest of een beeld te bedenken bij de afdeling zoals zij twee jaar geleden was, nu is en over vijf jaar wellicht zal zijn. Hij vraagt daarbij niet om een beschrijving te geven van de afdelingen op diverse tijdstippen maar om een metafoor te geven voor elk van die tijdstippen. Vervolgens vergelijkt hij die metaforen. In ons onderzoek richten wij ons op die beschrijvingen en niet op de metaforen. Daar ligt een verschil tussen Morgans en ons werk.

1.5.4 Reflectie op Morgan

Morgan richt zich op het veranderen in organisaties en om dat te realiseren, richt hij zich op het veranderen van het kijken naar een situatie. Om dat veranderen van het

kijken te realiseren, introduceert hij het proces van imaginiseren. In dat proces spelen metaforen een belangrijke rol en door mensen met metaforen te laten spelen, hoopt hij dat mensen in organisaties anders gaan kijken. Daarbij blijven de beelden van een situatie zelf en hoe die te structuren zijn buiten beschouwing. Hier ligt een aansluiting voor verder onderzoek door die beschrijvingen zelf te onderzoeken en te vergelijken. In het werk van Morgan blijft dat buiten beschouwing. Het zou even informatief kunnen zijn en minder ver weg staan van de dagelijkse praktijk om te beginnen met die beelden en die te beschrijven. Pas in een volgende stap zou dan het vergelijken van die beschrijvingen met zelfbedachte metaforen kunnen volgen.

In de rest van de beschrijving van de case wordt verder duidelijk dat Morgan zelf in een expertrol van groot belang was bij het proces van imaginiseren. Beelden en het omgaan met beelden zouden een middel kunnen zijn waardoor die expertrol ook vervuld kan worden door managers zelf. In ons onderzoek richten wij ons juist op die beelden en de rol van beelden. Wellicht is een dergelijke expert nauwelijks of niet meer nodig als managers op redelijk eenvoudige wijze hun eigen beschrijvingen kunnen analyseren met behulp van beelden en eigenschappen van beelden. Een goede reden om in dit onderzoek juist wel aandacht te besteden aan die beelden.

In het proces van imaginiseren is de focus van Morgan gericht op het ontstaan van nieuwe gemeenschappelijke beelden van een situatie. Verschillen tussen betrokken managers worden wel gesignaleerd maar dienen alleen in een beginstadium van imaginisatie een rol te spelen. Hoe individuele beelden van managers zich verhouden tot het nieuwe gemeenschappelijke beeld van het team blijft verder buiten beschouwing. De focus is het gemeenschappelijke, het resultaat van convergeren. Wij willen niet uitsluiten dat naast het convergerende beeld van een team de individuele beelden ook een rol kunnen blijven spelen, en dat die individuele beelden niet alleen in de beginfase van het imaginiseren van belang zijn maar ook nog steeds indien het gemeenschappelijke beeld is ontstaan. Verder onderzoek is ook nodig om inzicht te krijgen in die situaties waarin geen gemeenschappelijk beeld ontstaat. Daar kan een situatie ontstaan waarin managers op de hoogte zijn van elkaars beelden, die met elkaar delen maar toch niet overgaan tot een gemeenschappelijk beeld. Er ontstaat dan een situatie van gedeelde beelden. Nader onderzoek moet dan laten zien hoe dat van invloed is op het samenwerken, maar dat valt buiten dit onderzoek.

Het einde van imaginiseren bestaat volgens Morgan uit een gemeenschappelijk ontstaan beeld. Maar het is volgens ons ook mogelijk dat het resultaat aan het einde bestaat uit het gemeenschappelijke beeld of een situatie van gedeelde beelden, een beschrijving van de verschillen die bestaan tussen de individuele beelden en de verschillen tussen individuele beelden en het gemeenschappelijke beeld. In het laatste hoofdstuk komen we hierop terug.

In tegenstelling tot Morgan vinden wij dat het samen veranderen van denken en het zoeken van handelingen niet alleen berust op het gemeenschappelijke beeld. Volgens ons staan het gemeenschappelijke, het individuele en de relatie tussen individuen en het gemeenschappelijke centraal in het samen kijken en zoeken naar handelingen bij een managementsituatie. Met andere woorden: Morgan geeft als basis van het samenwerken een gemeenschappelijk beeld terwijl wij daar verschillen tussen individuele beelden en verschillen tussen het individuele en het gemeenschappelijke aan toevoegen. De focus van Morgan op het gemeenschappelijke heeft dus ook duidelijk beperkingen.

In het proces van imaginisatie staat de vergelijking van een bestaand beeld met een metafoor centraal. Op basis van overeenkomsten en vooral verschillen moeten nieuwe beelden ontstaan. In de vergelijking tussen beeld en metafoor ligt de nadruk op de metafoor en de verandering en vallen de beelden zelf buiten het centrum van de belangstelling. Aan de hand van het ziekenhuisvoorbeeld hebben we al beschreven dat beschrijvingen van de situatie zelf op zich ook al de moeite waard zijn om te beschrijven en te analyseren. In plaats van een focus op de vergelijking van de beschrijving met een metafoor denken wij dat het goed is om te beginnen met de beschrijvingen zelf. Daarbij gaat het dan natuurlijk niet alleen om de gemeenschappelijke beschrijving maar ook om de individuele beschrijvingen. In ons onderzoek willen we beide naar voren halen en modelleren.

1.5.5 Dialogue, the art of thinking together: dialoog

In *Dialogue, the art of thinking together* gaat Isaacs (1999) wel in op een aantal van die aspecten die we hierboven beschreven. Niet elke vorm van converseren bevordert het ontstaan van gemeenschappelijke beelden. De dialoog als ideale vorm doet dat wel. Wat Isaacs onder een dialoog verstaat wordt langzamerhand duidelijk in het boek. "Dialogue, as I define it here, is about shared inquiry, a way of thinking and reflecting together." (Isaacs, p. 9). Een eindje verderop spits hij dat toe: "Dialogue is a living experience of inquiry within and between people." (Isaacs, p. 9). Een dialoog is samen denken en reflecteren en tegelijkertijd speelt zich ook iets af binnen de personen zelf. "Dialogue offers a route for understanding and effectiveness that goes to the heart of human beings - the meanings we make, and the thinking and feeling that underlies what we do, individually and together." (Isaacs, p. 12). En "Dialogue is not in the end merely talking, it is about taking action." (Isaacs, p. 13). In een dialoog vindt een afweging plaats van: "... the True focus on objectivity, using 'It' language, the

Beautiful focuses on our subjective experience and uses ‘I’ language, and the Good on intersubjective descriptions, and uses ‘We’ language.” (Isaacs, p. 13).

Door deze eerste vijf omschrijvingen ontvouwt zich de betekenis van een dialoog. Het is een specifieke vorm van converseren waarin binnen en tussen mensen afwegingen gemaakt worden tussen *meaning, feeling, action, ‘It’ descriptions, ‘I’ descriptions* and *‘We’ descriptions*. In een conversatie kunnen al deze elementen worden ontleed, maar in een dialoog gaat het niet om het uiteenleggen van allerlei redeneringen in kleine fragmenten, het ontleden. In een dialoog staat het zoeken naar ‘an already existing wholeness’ centraal. Of zoals Isaacs het omschrijft: “A dialogue seeks to adress the problem of fragmentation not by rearranging the physical components of a conversation but by uncovering and shifting the organic underlying structures that produce it.” (Isaacs, p. 20).

De dialoog als conversatievorm is het geschiktst om de onderliggende structuren te ontdekken, maar mensen zijn volgens Isaacs tegenwoordig zo gericht op het alleen-denken: “Thinking alone is so taken for granted, so deeply embedded in our modern ways of living.” (p. 29) dat ze niet meer gemeenschappelijk kunnen denken. Hier ligt een belangrijk en aantrekkelijk aanknopingspunt voor ons onderzoek. Isaacs pleidooi voor het houden van een dialoog is in de kern een beroep doen op het sociale in mensen. Hij is ervan overtuigd dat organisaties alleen nog maar hedendaagse vraagstukken op kunnen lossen door een beroep te doen op mensen in een organisatie om het gemeenschappelijke te zoeken en dat te doen door het houden van dialogen.

Vier vormen van denken zijn een bedreiging voor het houden van een dialoog. Isaacs geeft bij elk van die bedreigingen ook aan hoe die bestreden kunnen worden:

1. *Abstract denken en het ontleden in delen.*

Mensen vergeten daarbij dat na het ontleden ook een moment van weer samenvoegen moet aanbreken. De ‘I’, de ‘It’ en de ‘We’ *descriptions* worden uit elkaar gehaald en uiteindelijk niet meer samengevoegd. Tegenover deze bedreiging stelt Isaacs het idee van participatie: “The principle of participation takes us back into a more direct experience of the world and of ourselves. When we label the world we lose track of the difference between our labels and our experience.” (Isaacs, p. 57). En minder esoterisch: “If you walk around a room, you are aware of the whole of the room from whatever corner of it in which you stand. Despite the fact that you look from different perspectives, you still have a sense of the total room.” (Isaacs, p. 58). Dit is tevens een heldere omschrijving van pluriform kijken dat zo kenmerkend is voor de bedrijfskunde. Om de idee van participatie vorm te geven, benadrukt Isaacs de praktijk van het luisteren. De kern van die praktijk is dat mensen hun best moeten doen om te ontdekken wat er gezegd wordt: “... to listen well, we

must attend both to words and the silence between words.” (Isaacs, p. 86). Bij het luisteren kunnen we niet altijd een beroep doen op de directe ervaringen. “We need to distinguish between the inferences we make about experience and the experience itself.” (Isaacs, p. 94). Meestal te snel concluderen we dat de ervaringen en de gevolgtrekking een en dezelfde zijn. Het gevaar daarvan is dat we uitsluiten dat we ons kunnen vergissen; we kunnen niet meer vertrouwen op de ervaringen want de gevolgtrekkingen komen dan niet uit de ervaring maar veelal uit het geheugen. Nieuwe ervaringen zijn dan niet meer mogelijk. Daarom moeten we ons bij het luisteren richten op zaken die juist *niet* het eigen standpunt bevestigen: “Instead of looking for evidence that confirms your point of view, you can look for what disconfirms it.” (Isaacs, p. 99). In situaties waar mensen samen een gesprek voeren, betekent het dat we meer aandacht moeten besteden aan dilemma’s.

2. *Het verwarren van bestaande gedachten uit het geheugen met nieuwe gedachten.* Isaacs omschrijft dit als: “What we usually call thinking is often merely the reporting or acting out patterns already in our memory. Like a prerecorded tape, these thoughts (and feelings) are instantly ready for playback.” (Isaacs, p. 59). Bohm, een auteur op wie Isaacs steunt, noemt nieuwe gedachten ‘thinking’ en bestaande gedachten uit het geheugen ‘thoughts’. Om nieuwe gedachten na te streven, doet Isaacs een beroep op de idee van ontvouwen: “The idea is that there is an invisible patterned reality waiting to unfold into present visible form.” (Isaacs, p. 63). Nieuwe ideeën laten ontvouwen is nodig en dat kan gerealiseerd worden door de stem in jezelf te laten spreken: “... of listening and speaking my authentic voice, which ultimately flows from the implicate order.” (Isaacs, p. 168).
3. *Het reïficeren van gedachten.* “We form images and then act as if they were the reality.” (Isaacs, p. 64). Deze manier van denken brengt mensen ertoe aan te nemen dat een eenmaal gevormd beeld de realiteit weergeeft. Het loslaten van een eenmaal gevormd beeld boezemt veel mensen angst in omdat ze dan denken dat er verder niets meer is. Ze zullen dan ook met een grote mate van zekerheid vast blijven houden aan reeds gevormde beelden. Het nadeel hiervan is dat individuen en mensen die samenwerken slechts op één manier een situatie kunnen begrijpen. Om deze manier van denken te voorkomen, doet Isaacs een beroep op de idee van ‘awareness’ (bewustzijn): “It entails developing the capacity to see the living processes that underlie all things, and to begin to become aware of ourselves and the impact we have... “ en “It is also the ability to let go, to suspend certainty, the rigid opinion we formed about something.” (Isaacs, p. 66).

Om het reificeren van gedachten te voorkomen, moeten mensen zich meer bewust worden van het feit dat ze denken, een meer reflexieve houding aannemen en moeite doen om niet de zekerheid de boventoon te laten voeren.

4. *Het projecteren en laten overheersen van de eigen gedachten.*

“We impose our views on others and the world.” (Isaacs, p. 67). In het geheel van ervaringen en waarnemingen, zien mensen niet gelijk een coherent geheel. Om daarin te voorzien, creëren mensen een eigen beeld en projecteren dat vervolgens op anderen en sluiten daarbij andere beelden uit. Om deze manier van denken te bestrijden, doet Isaacs een beroep op de idee van coherentie: “With the principle of coherence in mind, we learn to inquire what is, not constantly to try produce what we imagine should be.” (Isaacs, p. 69). In het samen denken krijgt deze idee vorm door respect te tonen voor anderen en de wereld. Dat respect moet opgeroepen worden omdat in de ander en in de wereld het geheel, de waarheid, gezocht kan worden. De ander en de wereld maken ook deel uit van de waarheid. Het projecteren van eigen beelden op anderen moet dus bestreden worden door in praktische zin een beroep te doen op het respect voor de ander. Polariseren in groepen is goed maar niet het fixeren van een projectie. De grenzen van een ander moeten gerespecteerd worden.

In voornoemde omschrijvingen zijn naast de bedreigingen ook manieren opgenomen om die bedreigingen te bestrijden en of te voorkomen. Naast de vierbasis ideeën waarop die manieren berusten, geeft Isaacs nog een aantal basisideeën om een dialoog na te streven. Wanneer mensen een dialoog tot stand willen brengen dan zal in die dialoog een combinatie nodig zijn van drie ‘talen’: “People speak three different languages when they express themselves: the language of affect (feeling), meaning and power (or the language of action or the energy to get things done). (Isaacs, p. 208). Wanneer in een dialoog niet alle drie die talen worden gebruikt, ontstaat er geen dialoog; dit is de vijfde basisidee. Daarbij moet ‘power’ niet opgevat worden in de zin van het dwingend voorschrijven van handelingen. Isaacs wijst hier op ‘power’ in de zin van drijfveren om daadwerkelijk iets te realiseren.

De zesde basisidee heeft betrekking op de verbinding tussen denken/spreken en doen. Wil een dialoog resulteren in gemeenschappelijk handelen dan zal in de dialoog gebalanceerd moeten worden tussen ‘advocacy’ (het uiten van iemands mening) en ‘inquiry’ (het zoeken naar iets): “Advocacy means speaking what you think, speaking for a point of view. Inquiry means looking into what you do not yet know, what you do not yet understand, or seeking to discover what others see and understand that may differ from your point of view.” (Isaacs, p. 188).

In de zevende basisidee wijst Isaacs op de wenselijkheid van de aanwezigheid van drie architecturen die de grondslag kunnen zijn voor de wijze waarop een dialoog vorm krijgt. Hij onderscheidt drie grondvormen of paradigma's: gesloten, open en random. "The expectation of an open-system approach is that it shall respect the individuals and the challenges they face, and from that sense of participation grow a sense of responsibility. Community grows out to this deliberative respect for the individual." (Isaacs, p. 217). "Closed systems value tradition. They place community and history first and the individual second." (Isaacs, p. 218). En: "A random-system paradigm is one in which people are in one way or another attuned to 'orders of infinite degree': they listen for possibilities that go beyond finite systems and bring back things that enrich the rest of us." (Isaacs, p. 221). In een dialoog zou de grondvorm getypeerd moeten worden en dat kan helpen om te realiseren dat alle drie de vormen voorkomen in een dialoog.

Een dialoog kan niet worden afgedwongen. Wel kunnen er condities gecreëerd worden die deze mogelijk maken, zoals de zeven basisideeën.

Bij een dialoog wijst Isaacs verder op nog twee zaken die beide met beweging te maken hebben. De eerste beweging in de dialoog is dat de deelnemers verschillende rollen moeten spelen tijdens de dialoog en de tweede beweging gaat in op de verdere architectuur van de dialoog in termen van het bewegen door vier velden. In een dialoog moet van het ene veld naar het andere veld bewogen worden.

Allereerst de beweging in de rollen die de deelnemers in een dialoog moeten spelen. Isaacs doelt hier op de vier rollen zoals Kantor die heeft omschreven: "Kantor's model reveals four fundamental different kinds of actions within a group: When someone makes a *move*; they are initiating an action..... another person listening to this initial proposal might agree and want to support what is being said. The second person could be said to be *following* the first.... Then there might be someone who is opposite with the proposition, this one is an *opposer*, and finally a fourth person may propose a way of thinking and seeing that expands everyone's vision, and could be called a *bystander*." (Isaacs, p. 193). In een dialoog zouden de vier rollen: initiatiefnemer, volger, tegenstander en medestander, moeten voorkomen. Tevens zouden verschillende mensen ook verschillende rollen moeten spelen.

De tweede beweging in een dialoog heeft betrekking op vier velden waarbinnen een dialoog zich afspeelt. Isaacs beschrijft de context van een dialoog met behulp van twee begrippen: 'fields' en 'containers'. "A field is the quality of shared meaning and energy that can emerge among a group of people. We cannot manufacture a 'field'. But we can create conditions under which a rich field for interaction is more likely to appear. These conditions make up what we have called the container for dialogue." (Isaacs, p. 242). "Fields are spaces in which there is a particular quality of energy and

exchange. Containers are the relatively observable features of fields.” (Isaacs, p. 257).

Op basis van twee assen creëert Isaacs vier velden. Op de horizontale as loopt het continuüm van ‘gericht op het geheel’ tot ‘gericht op de delen’. Op de verticale as loopt het continuüm van ‘aandacht voor zelfreflectie’ naar het andere uiterste van ‘geen aandacht voor zelfreflectie’. Zo ontstaan vier velden getypeerd door vier woorden van Isaacs: ‘politeness’, ‘breakdown’, ‘inquiry’ en ‘flow’ of in het Nederlands: beleefdheid, openheid, onderzoekslievend en beweging. In figuur 1.1 geven we dit weer.

Figuur 1.1 Beweging binnen een dialoog



Het eerste veld (linksonder) lijkt op die situaties waarin een groep net begint met een gesprek. Men kent elkaar nauwelijks, iedereen stelt zich gereserveerd op en men laat niet het achterste van zijn of haar tong zien. “In these initial moments, people bring with them a set of inherited norms about how to interact.” (Isaacs, p. 257). Het gesprek blijft aan de oppervlakte, men blijft vooral beleefd naar elkaar toe en meningsverschillen worden vermeden. In het tweede veld (rechtsonder) worden meningsverschillen juist wel explicieter. De rollen van ‘initiatiefnemer’ en ‘tegenstander’ komen sterker tot uitdrukking in dit veld. In dit veld is de opgave om enerzijds argumenten boven tafel te krijgen, maar anderzijds ook om die argumenten in een nieuwe ordening te plaatsen. In dit veld lukt dat laatste meestal niet. In het derde veld (rechtsboven) verschuift in de argumentatie de focus, namelijk van verhalen over derden naar verhalen van de deelnemers zelf. In dit veld, de reflectieve dialoog, worden die verhalen naast elkaar geaccepteerd en op die wijze probeert men te ontdekken hoe de dialoog verder moet lopen. Ten slotte in het vierde veld (links boven): “It is the one where people cross over into an awareness of the primacy of the whole. It is also a time when genuinely new possibilities come into being. In this

fourth space, people have an experience of flow - often a collective flow.” (Isaacs, pp. 279-280). Met deze schets hebben we het raamwerk van Isaacs neergezet.

1.5.6 Reflectie op Isaacs

Het houden van een dialoog zoals Isaacs dat omschrijft gaat in op het belang van het creëren van het gemeenschappelijke en met name dat dat niet vanzelf gaat. Dit is ten opzichte van Weick en Morgan een belangrijke toevoeging en ook een aanknopingspunt voor ons onderzoek. Mensen hebben invloed op de manier waarop zij samen in gesprek zijn. Dat ‘in gesprek’ zijn moet dan ruim worden opgevat in de zin van: uitwisselen van gedachten, interactie, converseren enzovoort. Wil een gesprek een dialoog worden dan voegt Isaacs daar twee dingen aan toe, namelijk dat het slechts de condities zijn die beïnvloedbaar zijn en dat het beïnvloeden van die condities mogelijk is maar niet eenvoudig. Wil een dialoog slagen dan moet er van alles gebeuren, maar een dialoog begint met de welwillendheid van de betrokkenen. In hoofdstuk vijf zullen we zien dat ook Barnard aan die welwillendheid aandacht besteedt.

De gedachte van Isaacs aangaande het ontvouwen van het geheel tijdens een dialoog verdient nadere aandacht en onderzoek. Hij suggereert daarbij dat een geheel, ‘a wholeness’, onafhankelijk van de betrokkenen bestaat en slechts ontvouwd (herinneren, herkennen) hoeft te worden (via een dialoog). Onze modellering van beelden geeft gelegenheid om die idee los te laten en datgene wat totstandkomt in de dialoog te beschouwen als een gemeenschappelijk beeld. Waarbij voor de totstandkoming individuele beelden een bijdrage kunnen leveren. Maar tegelijkertijd wordt dan ook duidelijk dat datgene wat het resultaat is van de dialoog gezien kan worden als een constructie van betrokkenen en van hen afhankelijk is. Daarmee nemen wij afstand van de idee dat uit de dialoog een geheel wordt ontvouwen. In plaats daarvan wordt een beeld geconstrueerd.

Opvallend is ook dat bij deze auteur de aandacht voor de beelden zélf nauwelijks een rol speelt. Het hele boek is gericht op het beschrijven van de dialoog en hoe die via het creëren van gunstige condities bevorderd kan worden. De inhoud blijft grotendeels buiten beschouwing.

Tot slot zien we ook bij Isaacs dat hij met name gericht is op het eindresultaat van de dialoog. Door die focus krijgen ook bij hem vragen over de verhouding tussen de verschillende inbrengen van de deelnemers en het gemeenschappelijke minder aandacht. Wel wijst hij erop dat mensen verschillende rollen moeten aannemen in een dialoog, maar de overstap van verschillen in houding naar verschillen in beelden

betreft hij daarbij niet. De diversiteit aan mensen wordt wel gebruikt tijdens het proces van de dialoog, maar de diversiteit in beelden komt niet meer ter sprake wanneer de dialoog is afgerond.

1.5.7 Conclusies voor ons onderzoek

Onze eerste zoektocht door drie belangrijke boeken voor de bedrijfskunde levert volgende aanknopingspunten op:

- *Wij richten ons op samenwerken.*

Weick heeft het nauwelijks over samenwerken, Morgan heeft het niet over samenwerken. Isaacs heeft het duidelijk wel over samenwerken. Belangrijk voor dat samenwerken is dat mensen een dialoog nastreven als de ideaalste vorm om samen iets gemeenschappelijks te realiseren, aldus Isaacs. In ons onderzoek staan naast de beelden het samenwerken wel centraal. In ons onderzoek richten we ons op het samenwerken van managers, en daarbij is het gebruik van de ideeën van Weick en Morgan een toepassing in een specifieke situatie met betrekking tot dat samenwerken.

- *Wij richten ons op managers die samenwerken.*

Weick en Isaacs hebben hun werk niet gericht op managers in het bijzonder. Beide boeken hebben als doel om beweringen te doen over mensen in het algemeen. Morgan daarentegen heeft het wel expliciet over managers maar niet over samenwerkende managers. In ons onderzoek willen we de ideeën goed toepassen op samenwerkingssituaties van managers.

- *Wij richten ons op de beelden zelf en de rol van die beelden bij het samenwerken.*

Morgan richt zich net zoals Weick op het proces: “Imaginatie berust op het proces waarmee nieuwe beelden, inzichten en interpretaties gegenereerd worden en niet op die beelden, inzichten en interpretaties zelf.” (Morgan, p. 144). Weick legt de nadruk op het totstandkomen van beelden: het proces van zingeving, Morgan legt de nadruk op het totstandkomen van nieuwe beelden en het belang daarvan. Weick richt zich hoofdzakelijk op het totstandkomen van beelden bij individuen en op het totstandkomen van gemeenschappelijke beelden in organisaties. Morgan richt zich met name op het veranderen van al gevormde, gemeenschappelijke beelden.

Beiden laten volgens ons verschillende aspecten buiten beschouwing. Het betreft aspecten zoals: Hoe zien beelden eruit? Hoe verhouden individuele

beelden zich tot gemeenschappelijke beelden? Hoe spreken mensen over die antwoorden? Op welke wijze voeren mensen gesprekken over beeldvorming en beeldverandering? Beide auteurs betrekken in hun beschouwingen weinig of niets over een mogelijke relatie tussen het proces van betekenisgeving of het proces van imaginiseren en het samenwerken van mensen in organisaties.

- *Wij richten ons op de relatie tussen beelden van de individuele manager en beelden van het team bij het samenwerken.*

Morgan en Weick zijn weliswaar ook op zoek naar het gemeenschappelijke maar Isaacs laat zien dat dat niet vanzelf gaat. Het gemeenschappelijke moet gecreëerd worden maar dat kan alleen indirect via het scheppen van gunstige condities. Weick en Morgan besteden weinig aandacht aan hoe individuele beelden zich verhouden tot gemeenschappelijke beelden. Alleen Isaacs beschrijft dat voor 'het samen creëren van iets gemeenschappelijks' of 'iets dat gedeeld wordt' mensen moeite moeten doen. Ze moeten moeite doen om condities te creëren die het mogelijk maken om een dialoog te laten ontstaan.

Hiermee is duidelijk geworden waar we ons op richten. Bij het beantwoorden van onze onderzoeksvragen houden we vervolgens rekening met de volgende aspecten:

- De verhouding tussen individu en team in navolging van Isaacs;
- De relatie tussen beelden en handelen in navolging van Weick;
- Het belang van het proces om *systematisch* tot beelden te komen, dit in navolging van en als uitbreiding op Morgan;
- Het gemeenschappelijke dat niet vanzelf ontstaat, in navolging van Isaacs;
- Het 'gemeenschappelijke' creëren dat een beroep doet op de welwillendheid, in navolging van Weick.

Met deze eerste verkenningstocht in de bedrijfskundige literatuur hebben we kunnen aangeven welke bijdrage we zullen leveren. In de volgende paragraaf wordt dat geconcretiseerd in een korte vooruitblik op de komende hoofdstukken.

1.6 OVERZICHT VAN DIT PROEFSCHRIFT: VOORUITKIJKEN

In dit onderzoek hebben we niet gekozen voor een klassieke aanpak van het verkennen van de literatuur, het formuleren van hypothesen, het toetsen van die hypothesen en de terugkoppeling naar de theorie. In dit onderzoek hebben wij de exploratieve vragen centraal gesteld en zijn we begonnen met eerst goed te kijken naar beelden van managers in samenwerkingsituaties. Vanuit die bevindingen zijn we verder gaan zoeken in de literatuur. Uit de zoektocht door de empirie en de zoektocht daarna verder door de literatuur zijn we gekomen tot het formuleren van een model van een beeld en een model van de rol van beelden bij het samenwerken.

In hoofdstuk 2: *Kijken naar onderzoek van beelden en beeldvorming*, gaan we in op de methodologie, waarin we door gebruik te maken van onderzoeksresultaten van anderen zo efficiënt mogelijk te werk zijn gegaan. Door meerdere deelonderzoeken door anderen te laten uitvoeren, waarbij verschillende dataverzamelingstechnieken en dataanalysetechnieken worden gebruikt, wordt het mogelijk om beelden te onderzoeken. Onze onderzoeks aanpak steunt daarbij op de ‘multi-method approach’ van Brewer en Hunter (1989) maar heeft een duidelijk eigen gezicht. Het onderzoek bestaat uit twee zoektochten: een door de empirie en een door de literatuur.

In hoofdstuk 3: *Kijken naar onderzoeksresultaten: op zoek in de empirie naar elementen voor een model van een beeld*, presenteren we resultaten uit onze zoektocht in de wereld van het management. We laten zien hoe we uiteindelijk tot een achttal eigenschappen van een beeld zijn gekomen. Met die acht eigenschappen wordt het mogelijk om voorstellingen van managers te beschrijven.

In het korte hoofdstuk 4: *Zoektocht door de literatuur: kijken naar beelden als ‘object’ van onderzoek* stellen we het object van dit onderzoek centraal. Naast mentale beelden kennen we nog meer soorten beelden: fotografische beelden, videobeelden, standbeelden enzovoort. Verder vergelijken we het begrip beeld met een aantal andere begrippen dat hiermee is verbonden, zoals: attitude en visie.

In hoofdstuk 5: *Vervolg van de zoektocht door de literatuur: kijken naar het samenwerken van managers*, vervolgen we onze zoektocht door de relevante literatuur. We beginnen met een aantal omschrijvingen dat ingaat op de vraag: wat is samenwerken van managers in de bouw en van mensen in een ziekenhuis? Vanuit die omschrijvingen gaan we in dit hoofdstuk in op de drie belangrijke elementen van het samenwerken: de bereidheid tot samenwerken, de manier waarop de relatie tussen managers bij het samenwerken vorm krijgt en de manier waarop beelden in de communicatie een rol kunnen spelen.

De bereidheid tot samenwerken beschrijven we aan de hand van het werk van Barnard, daarbij gaan we uitgebreid in op het belang van coöperatief samenwerken. De

manier waarop de relatie bij het samenwerken vorm krijgt, belichten we met het werk van Habermas. Zijn onderscheid tussen strategisch en communicatief handelen geeft goede mogelijkheden om een relatie te leggen tussen samenwerken, de relatie die daarbij hoort tussen de samenwerkende managers en de kennis/beelden die ze hanteren. In de beschrijving van de communicatie tussen managers maken we onderscheid tussen vier zienswijzen: de mechanische, de psychologische, de interpretatieve en de systemische zienswijze. Die laatste zienswijze geeft een goede opstap om het samenmanagen en daarin de rol van beelden bij het samenwerken te plaatsen.

In hoofdstuk 6: *Kijken naar onderzoeksresultaten: conceptvorming over de rol van beelden bij samenwerken*, maken we gebruik van de resultaten uit de zoektocht door de literatuur en de empirie om concepten te ontwikkelen om een model van een beeld te schetsen. Verder schetsen wij een model van de rol van beelden in het samenwerken. Onderdeel van dit model zijn de al eerder beschreven eigenschappen, conceptvorming over een manier van omgaan met informatie door managers (de zogenaamde trechterwerking), het samen omgaan met beelden (in een zogenaamde beeldruimte) en het typeren van managementsituaties in termen van mogelijke divergentie (met een uitgebreide onderzoeksmatrix).

In het hoofdstuk 7: *Terugkijken en vooruitkijken*, geven we in de vorm van een aantal conclusies antwoord op de onderzoeksvragen en komen aanbevelingen aan de orde. Tevens openen we de discussie aangaande de rol die beelden kunnen spelen bij het samen handelen.

In de titels van de hoofdstukken komt het woord *kijken* steeds terug:

- Vooruitkijken;
- Kijken naar onderzoek;
- Kijken naar beelden;
- Kijken naar onderzoek van beelden en beeldvorming; en
- Kijken naar onderzoeksresultaten en terugkijken.

De onderzoeker vormt zich net zoals een manager een beeld van de gang van zaken. Het onderzoek naar de beelden van managers heeft de vorm gekregen van het kijken naar managers. Om dit te benadrukken, bevatten alle titels het woord *kijken*.

In het volgende hoofdstuk wordt de eerste stap beschreven die de onderzoeker heeft verricht om een model te kunnen maken van beelden en het omgaan met beelden.