

## 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 2

### KIJKEN NAAR ONDERZOEK VAN BEELDEN EN BEELDVORMING

#### 2.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk staat de gekozen methodologie centraal. Onze onderzoeksvragen zijn open en de consequenties daarvan bespreken we in de tweede paragraaf. In de derde paragraaf komt de ‘multi-method approach’ van Brewer en Hunter (1989) aan de orde. Hun werkwijze vertoont veel overeenkomst met de door ons gevolgde werkwijze. In de vierde paragraaf beschrijven wij onze eigen onderzoeksaanpak en in de slotparagraaf geven we een overzicht van de diverse deelonderzoeken die we zelf uitgevoerd hebben en van onderzoeken die we van anderen gebruikt hebben.

#### 2.2 OPEN KARAKTER VAN ONDERZOEKSVRAGEN EN DE GEVOLGEN DAARVAN VOOR DE UITVOERING VAN ONDERZOEK

In hoofdstuk 1 formuleerden we reeds onze voorlopige onderzoeksvragen:

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

Wij zijn in dat hoofdstuk niet ingegaan op de overgang van het samen managen naar het samenwerken uit de tweede onderzoeksvraag. Toch verdient die overgang nadere aandacht. Fayol (geciteerd uit Boersma, 2002) zegt over management het volgende: “Administrer, c’est prévoir, organiser, commander, coördiner et contrôler.” In al die genoemde activiteiten gaat het er steeds om dat mensen iets met andere mensen doen. De Leeuw (1988) geeft in de aanloop tot het omschrijven van managen als besturen eerst een ruwe omschrijving: “Management kan worden omschreven als het geven van leiding aan een organisatie of een onderdeel daarvan.” (p. 5) De kern hiervan is ook dat een manager ervoor zorgt dat andere mensen iets (niet) doen. Managen berust op het samenwerken tussen mensen. Barnard (1938) noemt zelfs expliciet het samenwerken: “Formal organization is that kind of coöperation among men that is con-

scious, deliberate, purposeful.” (p. 4). In ons onderzoek hebben wij daarom het samenwerken centraal gesteld en ons beperkt tot het samenwerken van managers in een team. Nu de overgang naar het samenwerken is verhelderd, kunnen we ons richten op de vorm van de vragen.

De onderzoeksvragen hebben een zogenaamd open karakter (Jonker en Pennink, 2000). Bij de dataverzameling hebben we er terdege rekening mee gehouden dat directe metingen een stempel drukken op datgene wat we willen waarnemen. Bij de uitvoering van ons onderzoek heeft dat in een deels eigen aanpak geresulteerd waarbij de indirecte meting karakteriserend is geweest. We hebben dat kunnen realiseren door voor een deel van ons empirisch materiaal gebruik te maken van onderzoek van anderen. Het indirecte werd allereerst gerealiseerd doordat we zelf de onderzoeksresultaten niet konden beïnvloeden met onze eigen ideeën aangaande beelden en de rol van beelden bij het managen. In de tweede plaats werd het indirecte gerealiseerd doordat het gebruikte onderzoek van anderen niet rechtstreeks ging over het maken en bewust worden van beelden van managers. Hiermee hebben we het indirecte karakter van de meting gerealiseerd.

Verder hebben we ons onderzoek zodanig uitgevoerd dat we verdedigbare antwoorden kregen. In de bedrijfskunde is dit een vraag naar de kwaliteit van het onderzoek. De Leeuw (1988) vertaalt dit in een vraag naar de doelmatigheid en bruikbaarheid. De bruikbaarheid wordt op haar beurt weer opgesplitst in de relevantie en in de deugdelijkheid.

Om doelmatige antwoorden te kunnen geven, hebben we het volgende gedaan: uitvoering van ons onderzoek moest verricht worden naast de *gewone* universitaire onderwijsverplichtingen. Dat riep de vraag op of het niet mogelijk zou zijn om onderzoek van anderen ook te gebruiken voor dit onderzoek. Stapsgewijs is dit uitgeprobeerd. Soms door data op een andere manier te belichten, soms door andere onderzoekers te vragen kleine stukjes aan hun eigen onderzoek toe te voegen. Het bleek in de loop van de tijd heel goed mogelijk om onderzoek van anderen in te passen in dit onderzoek (zie ook paragraaf 2.4).

Bij dat zoeken naar en geschikt maken van onderzoek van anderen hebben we onze eigen onderzoeksvragen vertaald naar een zogenaamde onderzoeksmatrix. Analooq aan het denken over de interacties tussen en de wederzijdse afhankelijkheid in een onderneming van de marketing-, productie- en R&D-afdeling zoals dat beschreven wordt door Matthyssens en Hillen (Matthyssens en Hillen in: Van Engelen, Van der Hart en Keikes, 1994), hebben wij ons een abstracte voorstelling gemaakt van managementsituaties. Daarin hebben wij beelden en mogelijke verschillen en overeenkomsten tussen beelden geplaatst. In een onderneming, zo beweren zij, kan het nooit zo zijn dat een manager slechts op één terrein verantwoordelijk is. Altijd zal er

enige overlapping bestaan tussen diverse terreinen. Dus een marketeer zal altijd ten dele rekening moeten houden met en zich buigen over R&D-vraagstukken, en omgekeerd zal een 'R&D-er' zich ten dele moeten bezighouden met marketing-vraagstukken.

**Figuur 2.1 De onderzoeksmatrix**

soort manager	marketing probleem	R&D probleem	productie probleem
marketingmanager			
R&D-manager			
productiemanager			

In onze voorstelling hebben we het managen beschreven als een matrix waarin in de rijen de verschillende managers geplaatst zijn en in de kolommen de verschillende problemen. In een willekeurige cel staan de beelden die een manager maakt van een probleem, hoe de situatie ervoor staat, hoe de context van de situatie eruitziet en wat de manager wil realiseren in deze situatie. Bij het ondernemen en daarbinnen het samenwerken van managers veronderstellen we dat in termen van deze matrix de beelden uit een kolom bij elkaar gebracht en onderling vergeleken kunnen worden. Of dit gebeurt hangt af van de wijze van samenwerken en hoe dit gebeurt is onderwerp van dit onderzoek. Een voorbeeld van een welhaast klassieke situatie in een organisatie is de situatie waarin drie managers - een hoofd Productie, Marketing en R&D - gezamenlijk drie problemen - een productie, marketing- en R&D - probleem bespreken.

We stellen ons dat voor in de vorm van een matrix (figuur 2.1) waarbij in de kolommen het soort probleem staat en op de regels de terreinen waarop de managers werkzaam zijn.

In de cellen staan de beelden. Een kolom in de matrix kan laten zien in hoeverre

drie managers een verschillend beeld van hetzelfde probleem hebben. Met deze matrix wordt het mogelijk op redelijk eenvoudige wijze onderzoek van anderen te vertalen naar onze eigen onderzoeksvragen. Een andere invulling van de onderzoeksmatrix kan een situatie in een ziekenhuis zijn, waar de drie managers respectievelijk een medisch directeur, een economisch directeur en een directeur zorg zijn die zich gezamenlijk bezighouden met diverse vraagstukken die in een ziekenhuis kunnen spelen. Door onderzoekssituaties van anderen te beschrijven met een dergelijke matrix is het eenvoudiger om bij ander onderzoek los van de inhoud een mogelijke overeenkomst te ontdekken. Impliciet zit hier de hypothese in dat de functionele positie van invloed zal zijn op de voorstelling die een manager zich maakt van de gang van zaken.

Naast de relevantie die in het eerste hoofdstuk in paragraaf 1.4 en 1.5 aan de orde is geweest, is de deugdelijkheid een tweede onderdeel van de bruikbaarheid. Die deugdelijkheid werken we op drie manieren uit. Allereerst door ons conceptuele model expliciet weer te geven. Vervolgens is het mogelijk om de voorlopige onderzoeksvragen te herformuleren tot definitieve onderzoeksvragen en tot slot gaan we in op de manier waarop we onze onderzoeksactiviteiten geordend kunnen weergeven.

Als eerste onderdeel van de deugdelijkheid dient een conceptueel model expliciet gemaakt te worden. Het gaat om een conceptueel model van het samenwerken tijdens het managen van een organisatie. Daarmee bedoelen we dat we ons niet richten op een aantal managers dat samen een vlot bouwt. In het geval van het bouwen van een vlot zou het gaan om de wijze waarop ze leidinggeven aan mensen die het vlot bouwen. In ons conceptuele model van het samenwerken stellen we ons die managers voor als actoren die handelen op basis van beelden. Dat handelen moet worden opgevat als het hele repertoire aan mogelijkheden dat managers tot hun beschikking hebben om aan andere mensen in een organisatie duidelijk te maken wat ze willen. En daarmee heeft het begrip handelen een ruimere betekenis dan alleen maar dingen daadwerkelijk doen. Onder handelen verstaan we dus bijvoorbeeld ook het geven van aanwijzingen en bevelen. Wanneer managers handelen en ook wanneer ze samen handelen, veronderstellen we dat ze meer of minder bewust gebruik maken van de al eerder genoemde beelden.

Wanneer het samen handelen betrekking heeft op een strategische vraag dan berust het handelen op beelden aangaande de omgeving van de organisatie, hoe de organisatie er zelf voorstaat en ook op een beeld van de doelen die een organisatie nastreeft. In dat laatste beeld zal een mix kunnen ontstaan van enerzijds organisatie-doelen en anderzijds persoonlijke doelstelling die nagestreefd worden. In meer algemene termen zijn dit beelden aangaande de situatie, de context van de situatie en wat iemand wil in een dergelijke situatie. In systeemtermen gevat betreft het hier infor-

matie over het systeem, de omgeving van het systeem en de doelen van het systeem. Hoe de beelden tot stand komen. laten we in dit onderzoek verder buiten beschouwing. In hoofdstuk 1 hebben we al laten zien dat daar door Weick en Morgan uitgebreid over geschreven is. Tijdens het verzamelen van het onderzoeksmateriaal hebben we verondersteld dat de beelden die managers hebben beïnvloed worden door de discipline vanwaaruit ze werken. Dus wanneer de beelden van een hoofd Marketing en een hoofd Productie vergeleken worden, dan zullen er verschillen zichtbaar zijn, mede veroorzaakt door het verschil in disciplines vanwaaruit ze werken. Bij het samenwerken ontstaat binnen ons model de vraag welke beelden en wiens beelden een rol spelen in relatie tot de oplossing van het managementvraagstuk en hoe de beelden zich tot elkaar verhouden. Op basis van dit conceptuele model zijn we ons onderzoek gestart. Maar pas achteraf zijn we in staat geweest om dit model helder te expliciteren en weer te geven zoals het in dit onderzoek staat.

Hiermee zijn we aangekomen bij het tweede element om de deugdelijkheid te vergroten: het herformuleren van de deelvragen. De deugdelijkheid van het onderzoek wordt vergroot door de twee onderzoeksvragen verder uit te splitsen in definitieve onderzoeksvragen:

- *Hoe ziet een beeld eruit?*
  - Wat zegt de literatuur over beelden? (hoofdstuk 3 en 4).
  - Hoe zien beschrijvingen van beelden eruit? (hoofdstuk 3, 4, 5 en 6).
  - Welke kenmerken kan een beeld hebben? (hoofdstuk 3).

*Toelichting:* Na de eerste zoektocht in hoofdstuk 1 naar bedrijfskundige literatuur over beelden ligt het voor de hand om de zoektocht te vervolgen met het gewoon eerst goed gaan kijken in de empirie. We hebben empirisch materiaal verzameld om die beelden te kunnen beschrijven en te modelleren. Onderdeel van de modelvorming is het benoemen van kenmerken waarmee beelden te beschrijven zijn.

- *Wat is de rol van beelden bij het samenwerken?*
  - Wat is samenwerken? (hoofdstuk 6).
  - Welke rol kunnen beelden spelen in de communicatie tussen managers? (hoofdstuk 5).
  - Wanneer zijn managers zich meer bewust van beelden? (hoofdstuk 6).
  - Hoe ziet een model van het managen eruit, waarin beelden een rol spelen? (hoofdstuk 6).
  - Op welke wijze hangt binnen het model de mogelijkheid om beelden zichtbaar te maken, samen met specifieke kenmerken van de managementsituatie? (hoofdstuk 6).

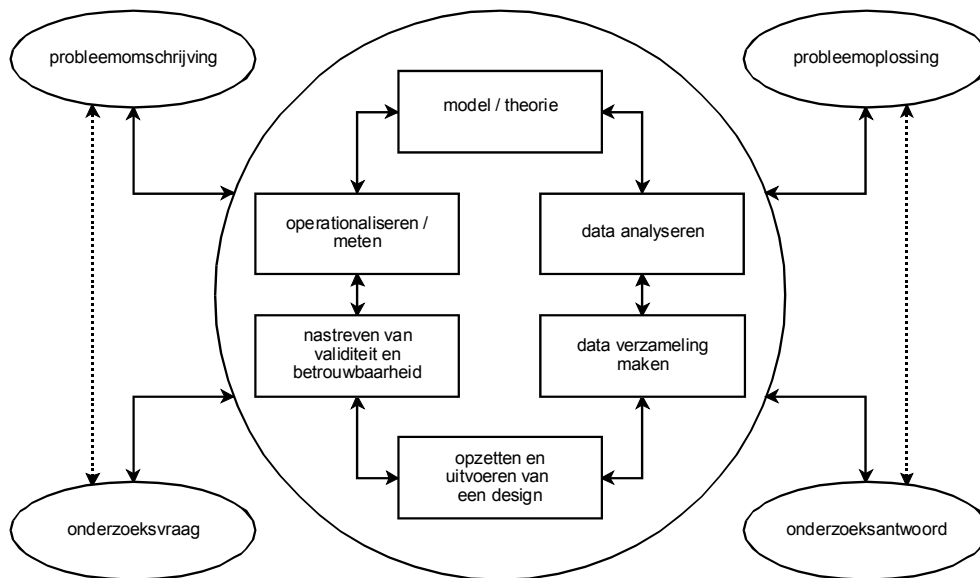
*Toelichting:* Onderzoek naar beelden en het beschrijven van de rol van beelden bij het samenwerken roepen de vraag op wat samenwerken is, op welke wijze beelden daar een rol in kunnen spelen en op welke wijze beelden een rol zouden kunnen spelen in de communicatie tussen managers. Die rollen hangen natuurlijk ook af van de mate waarin managers zich in samenwerkingsituaties bewust zijn van beelden. De antwoorden op deze vragen zijn nodig om het omgaan met beelden in samenwerkingsituaties te kunnen modelleren.

Als derde onderdeel van de deugdelijkheid geven we een manier weer om onze onderzoeksactiviteiten te ordenen. Hiervoor maken we gebruik van twee blokkendozen (Jonker en Pennink, 2000) die we in figuur 2.2 en figuur 2.3 weergeven. Ons onderzoek betreft niet, zoals bij beide blokkendozen is aangegeven, een duidelijke probleemsituatie waar een oplossing bij gezocht wordt, dus de ‘probleemomschrijving’ en ‘probleemoplossing’ uit de blokkendoos kunnen alleen kunstmatig ingevuld worden. Die invulling is dan een verwoording van de relevantie.

De onderzoeksvragen zijn open. De blokkendoos waarin de zoekstrategieën centraal staan is dus de meest geëigende manier om de onderzoeksactiviteiten weer te geven. In grote lijnen kan het onderzoek met die blokkendoos worden weergegeven: Als richtinggevend begrippen hebben we *beeld*, *samenwerken* en *de relatie tussen beelden en het samenwerken* gebruikt. Verder hebben we een conceptueel model (zie hiervoor) als uitgangspunt genomen.

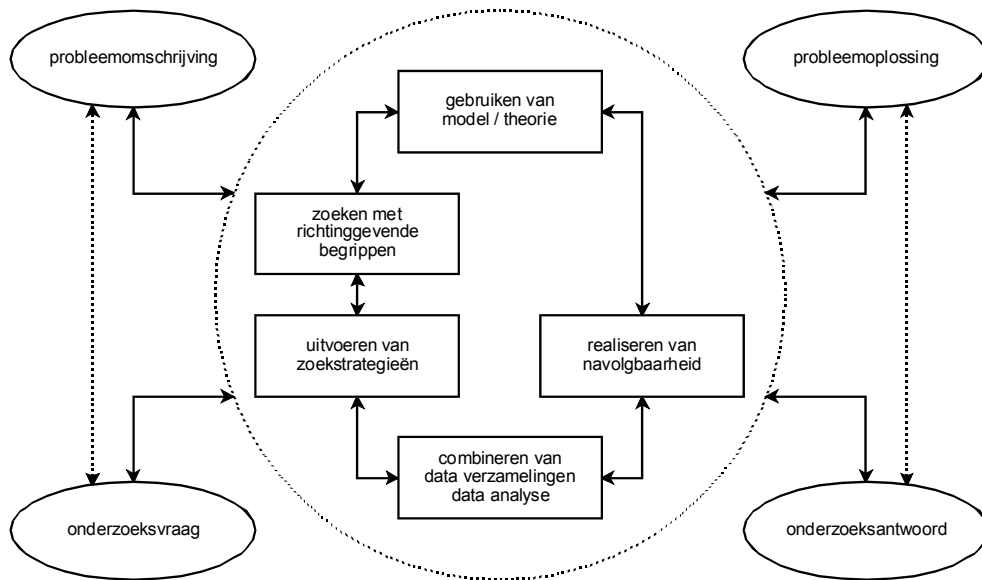
Bij de dataverzameling en dataanalyse hebben we op basis van de werkwijze van Brewer en Hunter (1989 en paragraaf 2.3) een eigen invulling (zie paragraaf 2.4) gegeven aan de ‘multi-method approach’. Dat heeft geresulteerd in een zoektocht met twee sporen. Het eerste spoor is een zoektocht door de empirie en het tweede spoor is een zoektocht door de literatuur. De zoektocht in de empirie bestaat uit zestien deelonderzoeken die deels door onszelf zijn uitgevoerd (2), deels samen met andere onderzoekers (2), deels door afstudeerders (7) en voor een deel door andere onderzoekers (5) (zie hiervoor ook de volgende twee paragrafen). Om die onderzoeken weer te geven, hebben we de onderzoeksactiviteiten geordend met een blokkendoos binnen de context van dat specifieke onderzoek. Vervolgens hebben we een nieuwe blokkendoos gemaakt, maar nu zodanig ingevuld dat een deelonderzoek (veelal van

Figuur 2.2 Blokkendoos: gesloten vraagstelling





Figuur 2.3 Blokkendoos: open vraagstelling



een ander) past binnen ons onderzoek. In de appendix staan de diverse onderzoeken uitgebreid beschreven en in de slotparagraaf van dit hoofdstuk hebben we een korte beschrijving gegeven.

Naast vragen over de betrouwbaarheid en validiteit horen bij een blokkendoos met zoekstrategieën ook vragen over de inzichtelijkheid en navolgbaarheid van het zoekproces. Door de ordening van de deelonderzoeken elk met behulp van een blokkendoos en het tevens met een blokkendoos inpassen in ons onderzoek hebben we een poging gedaan om de navolgbaarheid te realiseren. Het streven naar navolgbaarheid (Jonker en Pennink in: Van Riemsdijk, 1999) blijft echter moeilijk. Om de zoekstrategie nog verder te onderbouwen, geven we in paragraaf 2.3 de ‘multi-method approach’ van Brewer en Hunter weer en in paragraaf 2.4 komt onze eigen invulling daarvan aan bod. En in paragraaf 2.5 beschrijven we het gebruikte empirisch materiaal.

### **2.3 DE MULTI-METHOD APPROACH VAN BREWER EN HUNTER**

Voor de uitvoering hebben we al vastgesteld dat onderzoek:

- exploratief is;
- deels een ontwerpend karakter heeft;
- kennis op moet leveren die relevant is voor managers;
- gericht moet zijn op een bijdrage aan de kennis op het gebied van de bedrijfskunde; en
- mogelijkheden moet bieden om onderzoeksmateriaal van anderen te gebruiken.

Met als gevolg dat:

- er geen expliciete scherpe hypotheses bij aanvang van het onderzoek zijn;
- een indirecte wijze van meten noodzakelijk is;
- het zoekproces naar beelden, hoe beelden te beschrijven zijn, wat zijn eigenschappen van beelden zijn, en hoe beelden gebruikt kunnen worden om het samenwerken te verbeteren, centraal staat; en
- we bij de uitvoering van het onderzoek ook gebruikmaken van onderzoeksmateriaal van anderen, mede uit efficiency overwegingen.

Een definitie geven van beelden roept allerlei moeilijkheden op. En dat heeft weer zijn consequenties voor de operationalisatie van beelden. In plaats van één wijze van

operationaliseren hebben we gekozen voor het op meerdere manieren operationaliseren van beelden. Dit komt overeen met datgene wat Brewer en Hunter nastreven in hun aanpak. Daarbij voegen wij eraan toe dat er bij aanvang van ons onderzoek nog geen sprake kon zijn van een operationalisatie zoals De Groot (1961) dat nastreeft. In ons onderzoek waren het pogingen tot operationaliseren. In dat operationalisatieproces hebben begrippen als *beeld* en *de rol van beelden bij samenwerken* gediend als richtinggevende begrippen gedurende het onderzoek.

Ook Brewer en Hunter pleiten ervoor om begrippen op meerdere manieren te operationaliseren. Dit vertoont overeenkomst met de ‘multimethod-multitrait’ aanpak van Campbell and Fisk (1959). In de aanpak van Campbell en Fisk wordt een begrip op meerdere manieren geoperationaliseerd en bij de dataverzameling worden tevens verschillende methoden gehanteerd. Wanneer de metingen via verschillende operationalisaties en verschillende dataverzamelmethode overkomsten vertonen, is er sprake van een betrouwbare en valide meting van een begrip. De overeenkomst zit in het gebruik van meerdere methoden en meerdere meetinstrumenten om eenzelfde begrip ‘als bedoeld’ te meten. Wanneer de resultaten van de metingen met diverse meetinstrumenten en diverse methoden van meten overeenkomen, convergeren, dan is dat een aanwijzing dat de validiteit hoog is. Hier komt ook het verschil tussen de ‘multi-method approach’ en de ‘multimethod-multitrait’ aanpak naar voren. In de ‘multimethod-multitrait’ aanpak staat de convergentie centraal. In de ‘multi-method approach’ speelt de divergentie een minstens zo belangrijke rol. Door middel van divergerende resultaten kan de onderzoeker meer inzicht en een rijker inzicht in het ‘object van onderzoek’ krijgen.

Het pleidooi van Brewer en Hunter ging er verder om de ‘multi-method approach’ niet alleen te beperken tot de meetinstrumenten maar om ook in meerdere stadia van het onderzoek, dus bij diverse onderzoeksactiviteiten, variatie toe te passen. Ook wij hebben dat nagestreefd. In de eerste plaats door het onderzoek op te bouwen met behulp van meerdere deelonderzoeken. De eerste belangrijkste reden om meerdere deelonderzoeken te gebruiken lag echter in de efficiëntievraag. Wat is efficiënter dan het gebruik van onderzoek van anderen voor eigen onderzoek? Derhalve is in het design van ons onderzoek ruimte geschapen voor het opnemen van meerdere deelonderzoeken. Een tweede reden om meerdere deelonderzoeken te gaan gebruiken heeft te maken met het zoekproces. Meerdere deelonderzoeken uitvoeren biedt de gelegenheid om het zoekproces breed te houden, omdat het mogelijk wordt om op meerdere plaatsen te zoeken. Als derde reden levert het gebruik van meerdere deelonderzoeken op, dat op verschillende manieren en meerdere malen het samenwerken van managers bekeken wordt. Door vaak en juist op verschillende manieren te kijken, hopen we te voorkomen dat de onderzoeksresultaten artefacten zijn van het

onderzoek zelf. En tot slot de reden dat het onderzoeksmateriaal door meerdere deelonderzoeken rijk wordt. Door onderzoeksmateriaal van anderen te gebruiken, nam de variatie toe en naar wij hoopten ook de rijkheid van het onderzoeksmateriaal.

In de tweede plaats hebben wij variatie in onze onderzoeksaanpak ingevoerd door bij de dataverzameling een combinatie van ingevulde enquêtes, interviewverslagen, observatiegegevens, eigen indrukken enzovoort te gebruiken. Hiermee kan de rijkheid van de (alledaagse) werkelijkheid in organisaties ook goed in kaart gebracht worden.

Het ‘multi-method’ aspect op het gebied van de keuze van onderzoekseenheid en analyse-eenheid komt tot uiting doordat bijvoorbeeld niet slechts voor één analyse-niveau gekozen wordt, maar altijd voor meerdere. Dat geldt ook voor de eenheid van observatie. Ook combinaties die gemaakt kunnen worden, versterken het ‘multi-method’ karakter.

Onze wijze van onderzoek uitvoeren lijkt op het verhaal van de drie blinden die moeten onderzoeken hoe een olifant er uitziet terwijl ervan uitgegaan wordt dat ze niet weten wat een olifant is. De waarnemingen van de drie blinden gezamenlijk leveren meer inzicht op omtrent het object van onderzoek dan de waarneming van elk van de blinden afzonderlijk.

Brewer en Hunter (1989) beredeneerden in de lijn van het laatste argument dat veel sociaal-wetenschappelijke onderzoeksmethoden elk hun eigen zwaktes en sterktes hebben. In plaats van het kiezen van één methode binnen een onderzoek achtten zij het veel verstandiger om combinaties van methoden te hanteren. Zij omschreven de kern van hun aanpak als volgt: “Its fundamental strategy is to attack a research problem with an arsenal of methods that have nonoverlapping weaknesses in addition to their complementary strengths.” (Brewer en Hunter, 1989, p. 17). De belangrijkste drijfveer voor Brewer en Hunter om meerdere methoden in een onderzoek te hanteren was dat het daardoor beter mogelijk wordt om theoretische inzichten verder te ontwikkelen. Dat sluit goed aan bij onze eigen onderzoeksvragen.

Brewer en Hunter wezen op de beperkte opvatting over de invulling van validiteit bij deze aanpak. Kennis wordt pas valide als de onderzoeksresultaten convergeren. Volgens Brewer en Hunter kan de divergentie van onderzoeksresultaten wel wijzen op een lagere betrouwbaarheid, maar de divergerende resultaten kunnen ook aanwijzingen zijn voor nieuwe inzichten. Divergentie in de resultaten is voor hen een goede reden om het onderzoeksprobleem verder te onderzoeken, want dat kan wijzen op relevante nieuwe theoretische aspecten. Hier komt het doel van de ‘multi-method approach’ naar voren: divergentie kan nieuwe inzichten opleveren en zo de mogelijkheid op theorieontwikkeling vergroten.

Het is duidelijk dat Brewer en Hunter met hun aanpak vooral gericht zijn op het ontwikkelen van theoretische inzichten. Door in allerlei stadia van onderzoek niet voor één manier te kiezen, hoopten ze twee dingen te realiseren. Enerzijds de rijkheid van, in ons geval, de alledaagse praktijk van managers in kaart te brengen en anderzijds ontwikkelingen in de theorie te bevorderen door elkaar tegensprekende resultaten te gebruiken. In de volgende paragraaf beschrijven we onze aanpak die deels overeenkomt met de ‘multi-method approach’ van Brewer en Hunter.

#### **2.4 ONZE ONDERZOEKSAANPAK: EFFICIËNTIE EN EFFECTIVITEIT GAAN HAND IN HAND**

Het formuleren van de onderzoeksvragen is een belangrijke activiteit zowel bij aanvang van een onderzoek als ook tijdens het onderzoek. Bij aanvang liggen wel onderzoeksvragen vast maar tijdens het onderzoek is het niet uitgesloten dat die vragen enigszins gewijzigd kunnen worden.

In het verlengde van Brewer en Hunter pleiten wij ervoor om ook hier het principe van variatie in te voeren. Onderzoek van anderen gebruiken, vraagt om creativiteit om te ontdekken welke delen van een ander onderzoek te gebruiken zijn binnen het eigen onderzoek. Bruikbare delen bij anderen opzoeken roept ook vragen op over de eigen onderzoeksvragen en daardoor zijn onze onderzoeksvragen mede aangescherpt door het proces van zoeken naar geschikt onderzoeksmateriaal bij anderen. In dat zoekproces ontstaat een behoorlijke variatie in onderzoeksvragen en ander onderzoeksmateriaal. Visueel kunnen we dit zoekproces voorstellen als een verzameling van cirkels die onderling elkaar kunnen overlappen en waarbij wij de bruikbare delen hebben opgezocht. De variatie die uiteindelijk overblijft kan ook gezien worden als nuttig voor het verder ontwikkelen van inzichten aangaande de eigen onderzoeksvragen.

Natuurlijk kan de variatie niet onbeperkt groot zijn. Hoe groot mag dan de afwijking zijn in een onderzoeksvraag en onderzoeksmateriaal van een deelonderzoek om toch nog een bijdrage te kunnen leveren? Dat was in een aantal gevallen duidelijk, maar in een aantal andere gevallen werd dat pas echt duidelijk tijdens een dergelijk onderzoek.

Dat gebeurde bijvoorbeeld in een onderzoekssituatie waar bij een grote bouwonderneming een managementteam zich boog over de vraag hoe mensen uit de ontwerpfase en de uitvoeringsfase meer met elkaar zouden kunnen samenwerken bij het maken van een ontwerp voor grote projecten. Met andere woorden: hoe kan de

‘voorwaartse integratie’ vorm krijgen? In eerste instantie een ideaal deelonderzoek. Welke beelden hebben al die managers over voorwaartse integratie en welke verschillen bestaan er enzovoort? Gaandeweg dat onderzoek, dat uitgevoerd werd door een van die teamleden in het kader van een MBA-opleiding, bleek dat die vragen te veel spanning opriepen in dat team. Men was meer gericht op het ‘gemeenschappelijke’ en vragen naar verschillen in beelden en het expliciet maken van die verschillen werd steeds minder op prijs gesteld in deze samenwerkings situatie. Dat leverde te veel spanningen op. Dus moest dit deelonderzoek afvallen.

Om de variatie te begrenzen en te systematiseren, hebben we twee dingen gedaan. Als eerste hebben we steeds weer gebruikgemaakt van de al eerder beschreven onderzoeksmatrix (zie figuur 2.1). Onderzoek dat niet met de matrix te beschrijven was viel af. Wanneer de ordening mogelijk was, bleek het de moeite waard om een nadere verdieping en invulling uit te voeren. Bij het gebruikmaken van onderzoek van anderen, waardoor het voor ons een deelonderzoek werd, hebben we ervaren dat het steeds opnieuw invullen van de onderzoeksmatrix in samenspraak met een andere onderzoeker, de onderzoeksvragen tijdens het hele onderzoeksproces heeft aangescherpt. Het spreken over onderzoek, het proberen te plaatsen van onderzoeksmateriaal van anderen binnen onze conceptuele gedachtegang en het overtuigen van een andere onderzoeker van die mogelijkheid, werken ook als een proces van ‘schuren en schaven’ aan het eigen onderzoek.

Een voorbeeld waarbij het schuren en schaven nauwelijks meer mogelijk was ontstond bij een deelonderzoek naar hoe hoofden van afdelingen Bouwen en Wonen van gemeentes en wethouders dachten over de toekomst van ‘ondergronds wonen’. Aanvankelijk leek het een geschikt onderzoek: beelden van diverse managers over een specifiek onderwerp. Maar al snel bleek dat de beelden over de toekomst van ‘ondergronds wonen’ niet direct gekoppeld werden aan een managementvraagstuk dat opgelost moest worden. De gedachten werden te algemeen en gingen lijken op toekomstvisies. Terwijl wij in ons onderzoek ons juist willen richten op die beelden die te relateren zijn aan concrete situaties waarin managers willen handelen. Bij dit onderzoek werd duidelijk dat die concrete situatie er niet was en er ook niet eenvoudig bij te construeren was.

Als tweede hebben we dat ‘schuren en schaven’ gebruikt om de variatie in te perken door bij elk nieuw op te starten onderzoek of te gebruiken materiaal ons af te vragen hoe de relatie te leggen is met de conceptuele gedachtegang. In de loop van het onderzoek hebben we de centrale vragen en het conceptuele model als anker gebruikt, maar daarbij is het anker wel over de bodem verschoven. Achteraf bleek het een slepend anker te zijn!

Naast deze twee redenen om specifiek onderzoeksmateriaal van anderen te

gebruiken of niet te gebruiken, hebben we ook een argument met betrekking tot de kwaliteit van het onderzoek. In ieder geval moesten we goed zicht kunnen krijgen op al het materiaal en de totstandkoming ervan. Ook moesten we zelf kunnen beschikken over het ruwe materiaal. En tot slot hebben we alleen materiaal gebruikt waarbij we op basis van, weliswaar, een eigen inschatting konden vertrouwen op de eerlijkheid van de andere onderzoekers.

Het onderzoek op zich heeft als doel om de onderzoeksvragen te beantwoorden. De onderzoeksaanpak op zijn beurt heeft daarbij het volgende doel gehad:

- *Het zo efficiënt mogelijk uitvoeren van onderzoek.*

We hebben ons tot doel gesteld om het onderzoek zo efficiënt mogelijk uit te voeren. En wij hebben dat vormgegeven door een substantieel deel van het empirische materiaal door anderen te laten verzamelen. Dit kwam mede voort uit de consultaties op het gebied van de methodologie, die verleend werden aan anderen. In gesprekken over die consultaties ontstond de idee om onderzoek van anderen ook te gebruiken voor eigen onderzoek.

Voor het onderzoek als geheel geldt dat we twee dingen voortdurend hebben benadrukt:

- *Conceptvorming over beelden en het beschrijven van beelden en de conceptvorming over de rol van beelden bij het samenwerken van managers.*

Centraal heeft conceptvorming rond het begrip *beeld* in relatie tot het handelen gestaan. Hoe zien beelden eruit? Hoe is een beeld te beschrijven? Hoe ziet een model eruit waarin managers in samenwerkingssituaties omgaan met beelden? Conceptvorming hebben we nagestreefd omdat er zo weinig bekend was op het samenwerkingsniveau over de relatie tussen beelden en handelen.

- *Vasthouden aan een duidelijke doelstelling.*

De doelstelling in ons onderzoek is gericht op het ontwikkelen van theoretische kennis op het gebied van individuele en gezamenlijke mentale modellen in relatie tot het samenwerken van managers.

Deze drie doelen hebben geresulteerd in de volgende kenmerken:

1. *Het uitvoeren van meerdere deelonderzoeken.*

Om onze onderzoeksvragen te beantwoorden, hebben we meerdere deelonderzoeken gebruikt. Eén deelonderzoek kan slechts één kant laten zien, meerdere deelonderzoeken meerdere.

2. *Het aanbrengen van systematische variatie in methode van waarnemen en onderzochte eenheden.*

De deelonderzoeken vertonen een grote variëteit qua methode van waarnemen. De manier waarop de gegevens zijn geanalyseerd, vertoont ook variatie.

3. *Het aanbrengen van systematische variatie in 'operationalisaties' van een beeld.*

In de deelonderzoeken hebben we beelden op diverse manieren geoperationaaliseerd. Dit varieerde van het vragen naar het maken van een tekening bij een voorstelling die een manager had van een vraagstuk, tot het voorleggen van uitgebreide vragenlijsten over allerlei vraagstukken in een organisatie.

4. *Het verzinnen van een stramien of een onderzoeksmatrix.*

Meerdere deelonderzoeken moeten binnen hetzelfde conceptuele model passen en de onderzoekssituaties moeten onder één noemer te brengen zijn. Om dat te realiseren, hebben we de samenwerkingssituatie waarin beelden gebruikt kunnen worden bij het managen, voorgesteld als een situatie waarin meerdere managers samen drie verschillende problemen oplossen. Een klassieke invulling is een situatie waarin de drie managers een hoofd Productie, een hoofd Marketing en een hoofd R&D zijn. De drie problemen zijn: een productieprobleem, een marketingprobleem en een R&D-probleem. Maar ook andere invullingen zijn mogelijk. Bijvoorbeeld een samenwerkingssituatie waarin managers met verschillende culturele achtergronden samen managen. We stellen ons dat voor in de vorm van een matrix (figuur 2.1) waarbij in de kolommen het soort probleem staat en op de regels de terreinen waarop de managers werkzaam zijn. Door te proberen om onderzoekssituaties van anderen te beschrijven met behulp van onze onderzoeksmatrix konden we uitzoeken of een dergelijk onderzoek ook geschikt was voor ons eigen onderzoek.

5. *Het gebruik van verschillende analysetechnieken en het alert zijn op resultaten die elkaar kunnen tegenspreken.*

In het verlengde van de triangulatiegedachte waarbij meerdere technieken gebruikt worden, pleiten wij ervoor om niet alleen aandacht te besteden aan resultaten die met elkaar overeenkomen. Bij de triangulatie zijn dat tekenen van goede validiteit en hogere betrouwbaarheid. Maar wanneer we op zoek zijn naar nieuwe inzichten, is het zaak om juist elkaar tegensprekende resultaten (Jonker en Pennink, 2000) nader te bekijken.

6. *Het gebruikmaken van gegevens van anderen.*

In de bedrijfskundige onderzoekspraktijk wordt veel onderzoek verricht dat snel en praktisch moet zijn. Er ligt veel onderzoeksmateriaal dat lang niet altijd tot op de bodem wordt uitgezocht en gebruikt. Hier liggen nog (onge-



kende) mogelijkheden en wij hebben gebruikgemaakt van deze kansen. Maar niet alleen daarom. Juist door ander onderzoek te gebruiken, moet steeds opnieuw de relatie met de eigen hoofdvraag beschreven worden. Daardoor neemt de kans toe dat nieuwe inzichten kunnen ontstaan. Niet elk onderzoek is even eenvoudig te gebruiken in een andere context. Dat spanningsveld biedt soms kansen. Naast de efficiëntie is dit een tweede reden om gegevens van anderen te gebruiken.

7. *Methodologische moeilijkheden in eerste instantie inhoudelijk oplossen.*

Wanneer voor een onderzoeksvraag de bestaande onderzoeksmiddelen niet voldoen, staat de onderzoeker voor een dilemma. Zal hij zijn onderzoeksvraag aanpassen en/of verder ontwikkelen zodat bestaande middelen geschikt worden, of zal hij nieuwe onderzoeksmiddelen ontwikkelen om de onderzoeksvragen te beantwoorden. In veel gevallen gaan onderzoekers nieuwe instrumenten ontwikkelen. Omdat een onderzoek niet uitgevoerd kan worden, zoeken ze de oplossing in het verder ontwikkelen van de methoden en technieken en niet in het verder ontwikkelen van de onderzoeksvragen en de bijbehorende conceptuele gedachtegang. Wij hebben wel een poging gedaan om onze conceptuele gedachtegang te ontwikkelen. Onze eerste onderzoeksgedachten en onderzoeksactiviteiten waren gericht op het maken van een meetinstrument van de omgeving van een organisatie waarmee managers snel inzicht zouden kunnen krijgen in de omgeving van hun organisatie. Het meetinstrument was bedoeld voor managers in bedrijven om te gebruiken bij allerlei strategische overwegingen. We stuitten daarbij op het volgende dilemma: moeten we de omgeving beschouwen vanuit de positie van een externe beoordelaar (een beoordelaar buiten de managers om die de resultaten zou kunnen gebruiken) of vanuit de positie van de managers die de informatie zouden kunnen gebruiken. In plaats van het verder uitwerken van het meetinstrument in een mogelijke combinatie van objectieve en subjectieve factoren hebben wij ons verder gericht op de manier waarop managers omgaan met de informatie en dan met name in situaties wanneer ze samen iets willen realiseren. Dat heeft ons ertoe gebracht om het begrip *beeld* te introduceren. Het ontwikkelen van concepten, hoe moeilijk ook, is centraal gebleven. De methodologische moeilijkheden zagen we daarvoor als aanwijzingen.

8. *Het proberen te leren uit de opeenvolgende deelonderzoeken.*

De deelonderzoeken, zeker als het er veel zijn, zullen nooit allemaal tegelijkertijd worden uitgevoerd. Hoewel het moeilijk is, biedt het uitvoeren van meerdere deelonderzoeken op verschillende tijdstippen, de gelegenheid om

tussentijds nieuwe dingen te leren en conceptuele gedachtegangen verder uit te werken. Achteraf hebben wij ons gerealiseerd dat dit heeft plaatsgevonden. Expliciet is dit nauwelijks meer aan te wijzen.

Een aantal punten vertoont overeenkomst met de ‘multi-method approach’ van Brewer en Hunter. Maar toch kunnen we spreken van een eigen aanpak. Volgens onze inzichten is dit een efficiënte en effectieve manier om het onderzoek uit te voeren.

In de volgende paragraaf beschrijven we het materiaal dat we uiteindelijk gebruikt hebben om de onderzoeksvragen te beantwoorden.

## 2.5 DE DEELONDERZOEKEN BESCHREVEN: EMPIRISCH MATERIAAL

Het verzamelen van de deelonderzoeken heeft ons variatie in het onderzoeksmateriaal opgeleverd. Qua situaties gaat het om onder meer kwaliteitsvraagstukken en productontwikkelingsvraagstukken. Ook ‘gewone’ managementbijeenkomsten waren onderwerp van studie. Wat betreft de wijze van operationaliseren, hebben we variatie aangebracht door gebruik te maken van diverse manieren om beelden zichtbaar te maken. Een aantal keren zijn er open vragen gebruikt, een aantal keren gesloten vragen. Ook is er een keer gevraagd om geen gesproken taal te gebruiken maar een tekening te maken. Qua dataverzamelmethode hebben we gebruikgemaakt van observatie, open en gesloten vragen in schriftelijke vorm en interviews. Een tweetal deelonderzoeken hebben we zelf uitgevoerd. In die deelonderzoeken zijn we ook in staat geweest om een aantal van de ontwikkelde ideeën uit te testen (waaronder het concept *beelden* en het weergeven van het managen met behulp van ons basisfiguur uit hoofdstuk 5). Zes deelonderzoeken zijn door afstudeerders van de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen uitgevoerd en één door doctoraalstudenten van de Economische Faculteit van de Rijksuniversiteit Groningen. Vijf deelonderzoeken zijn door andere onderzoekers uitgevoerd. Zij waren bereid om hun oorspronkelijke materiaal ter beschikking te stellen. Ten slotte zijn erdoor ons twee deelonderzoeken in samenspraak met andere onderzoekers uitgevoerd. Dit resulteerde alles bij elkaar in zestien deelonderzoeken. Voor elk van de hierboven genoemde categorieën zijn we in staat geweest deelonderzoeken te vinden en/of uit te voeren. Ons idee was dat minimaal in elke categorie een tot twee onderzoeken behoorden te zitten. Op een gegeven moment zijn we gestopt omdat het onderzoeksmateriaal in grote hoeveelheden beschikbaar was en ook een grote variatie vertoonde. Aandacht besteden aan de conceptvorming, hoe moeilijk ook, verdiende vanaf dat moment de

voorkeur.

Drie van de deelonderzoeken wijken af van de overige onderzoeken doordat ze niet direct terug zijn te voeren op een directe samenwerkingssituatie. Twee daarvan: de nummers 5 en 12 met de titels KKNN (KwaliteitsKring Noord-Nederland) en Human Resource zijn deelonderzoeken waarin managers uit meerdere bedrijven in survey-achtig onderzoek vragenlijsten invulden over de omgeving van een organisatie (KKNN) en over de houding ten aanzien van Human Resource Management. In beide onderzoeken veronderstelde men dat een houding of een omgeving te meten is met een set met vragen. Met daarbij impliciet verondersteld dat voor alle managers dezelfde vragen relevant zijn; de vragen zijn voor alle managers dezelfde, de antwoorden natuurlijk niet. In het kader van ons onderzoek hadden wij daar de gedachte over dat niet alleen de antwoorden kunnen verschillen maar ook de set met vragen. Om dat te onderzoeken, hebben we vervolgens de managers uit deze deelonderzoeken opgedeeld in groepen (bijvoorbeeld: managers die werken als hoofd Personeelszaken versus managers van wie de werkzaamheden meer algemeen gericht zijn) en denkbeeldig in onze onderzoeksmatrix geplaatst. Zo werd het vergelijken mogelijk. In tegenstelling tot het al eerder besproken onderzoek waarin het ging over 'voorwaartse integratie', dat te algemeen werd opgevat en daardoor afviel, is dat in beide deelonderzoeken minder gebeurd, en omdat beide onderzoeken zo sterk afweken van de rest maar toch in de matrix te plaatsen waren, gaf dat aanleiding om beide op te nemen in deze set. Het derde deelonderzoek, Burkina Faso, heeft betrekking op zeven managers uit Burkina Faso aan wie gevraagd werd om de markt van hun bedrijf te omschrijven. Met name omdat de antwoorden uit een heel andere cultuur kwamen was reden om de antwoorden te analyseren en op te nemen in de set met deelonderzoeken.

Elk van de zestien deelonderzoeken beschrijven we door bondig de kern weer te geven en daarnaast laten we zien waar de beelden betrekking op hebben in dat deelonderzoek. Een uitgebreidere beschrijving is te vinden in de appendix, daarin hebben we de blokkendozen als hulpmiddel gebruikt.

De eerste drie deelonderzoeken stellen alle de mening over de omgeving van een bedrijf en de bedrijfsprocessen aan de orde. We hebben ze Bedrijf A, Project Versnel Productontwikkeling en Tandienstoker genoemd.

1. ***Bedrijf A: beelden in een overnamesituatie.***

Een bedrijf wil een van zijn afdelingen afstoten en laten overnemen door een ander bedrijf. Bij de overname zijn in ieder geval vier managers betrokken. Twee managers komen uit het over te nemen bedrijf en twee

managers uit het bedrijf dat overneemt. Aan de vier managers is gevraagd hoe zij de afdeling beoordelen, wat de afdeling voor mogelijkheden heeft en hoe de markt voor die afdeling eruitziet (Harmsen, 1993). Beelden betrekken wij hier op de wijze waarop de vier managers naar de afdeling en naar de markt voor die afdeling kijken en daar een voorstelling van hebben gemaakt.

Uitvoering: een afstudeerder.

*Beelden gerelateerd aan: hoe zien de vier managers de afdeling en de markt voor die afdeling?*

2. **Promis.**

Nieuwe producten ontwikkelen is voor veel bedrijven een kostbare zaak. Voor bedrijven zou het heel gunstig zijn indien ze in een vroeg stadium al kunnen voorspellen of een product rendabel is. Hiervoor heeft een onderzoeksgroep (Bronnenberg en Van Engelen, 1988) een techniek ontwikkelt. In tien bedrijven is managers die betrokken zijn bij productontwikkeling verzocht om vragen over het product, de marktmogelijkheden en de bedrijfsmogelijkheden te beantwoorden. Ook de mate van zekerheid werd steeds gevraagd. In het kader van ons onderzoek beschouwen wij hun kijk op de bedrijfsmogelijkheden, marktmogelijkheden en producteigenschappen als beelden.

Uitvoering: andere onderzoekers.

*Beelden gerelateerd aan: hoe kijken de managers uit de diverse bedrijven naar bedrijfsmogelijkheden, marktmogelijkheden en producteigenschappen?*

3. **Tandenstoker: beelden bij het ontwikkelen van een informatiesysteem.**

In een managementteam van een bedrijf dat tandheelkundige producten maakt, wil men een informatiesysteem ontwikkelen. Met als doel het managen te verbeteren. Om dat systeem te ontwikkelen, werd drie managers uit dat bedrijf gevraagd om hun mening te geven in antwoord op open en gesloten vragen aangaande de omgeving van het bedrijf, de doelen en de bedrijfsprocessen (Koopman, 1993). Binnen het kader van ons onderzoek beschouwen wij die antwoorden als beelden van de omgeving, de bedrijfsprocessen en de doelen van het bedrijf.

Uitvoering: een afstudeerder.

*Beelden gerelateerd aan: de antwoorden op vragen, van de drie managers aangaande de doelen van het bedrijf, de*

*omgeving van het bedrijf en de bedrijfsprocessen.*

De tweede groep, vier deelonderzoeken, richt zich in hoofdzaak op de omgeving van het bedrijf. Het zijn, Burkina Faso, KKNN, Ovens en Werkgemeenschap.

4. ***Burkina Faso: beelden in een Afrikaanse situatie.***

In het kader van een onderzoek verricht door een docent en een drietal studenten van de universiteit van Ouagadougou (FASEG) werd een aantal leidinggevenden in grote West-Afrikaanse bedrijven ondervraagd over de omgeving van hun bedrijf (Ouedrago & Tabsoba, 1992). Zeven managers, zes directeuren en één financieel directeur hebben de markt voor hun eigen bedrijf omschreven. In alle beschrijvingen kwam een duidelijk beoordelende component voor, terwijl daar niet naar gevraagd was. Die omschrijvingen hebben we in het kader van ons onderzoek benoemd als beelden.

Uitvoering: een andere onderzoeker in samenwerking met doctoraalstudenten van de universiteit van Ouagadougou (Burkina Faso).

*Beelden gerelateerd aan: de omschrijving van de markt door leidinggevenden van een aantal grote West-Afrikaanse ondernemingen.*

5. ***KKNN: beelden in het kader van kwaliteitszorg.***

In een onderzoek naar de stand van zaken van de kwaliteitszorg in Noord-Nederland werd een enquête verstuurd naar een groot aantal bedrijven (Judistera, 1993). Aan de vragenlijst werden tien vragen over de omgeving toegevoegd die zijn ingevuld door kwaliteitsmanagers en algemene directieleden uit bedrijven met meer dan vijftig werknemers, uit het Noorden van Nederland. Hun antwoorden beschouwen we als beelden van de omgeving. De wijze van beantwoording verschilde duidelijk tussen de groep van kwaliteitsmanagers en de groep van directieleden. Ook wanneer alleen in één branche gekeken werd, bleven de verschillen bestaan.

Uitvoering: Pennink in samenwerking met een afstudeerder.

*Beelden gerelateerd aan: de antwoorden op tien vragen aangaande de omgeving, en de stelligheid waarmee deze gegeven werden, uitgedrukt in de mate van zekerheid.*

6. ***Ovens: beelden bij het ontwikkelen van een verkoop informatiesysteem.***

Binnen een bedrijf dat industriële ovens vervaardigt, bestond de wens om het verkoopproces te verbeteren. Als eerste stap daarvoor wilde men een verkoopinformatiesysteem ontwikkelen. Een afstudeerder aan de faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen ging hiermee aan de slag (Nulle, 1992). In het kader van dat onderzoek is twee managers, beiden betrokken bij het verkooptraject, gevraagd om samen een aantal topics te formuleren waarover informatie bekend moest zijn bij het verkopen. Beiden maakten individueel een inschatting van het belang, de ernst en de urgentie van die topics. In het kader van ons onderzoek zien wij de inschattingen van beide managers als beelden. De antwoorden vertonen grote verschillen en de overeenstemming wordt nog kleiner wanneer rekening wordt gehouden met de mate van zekerheid.

Uitvoering: een afstudeerder.

*Beelden gerelateerd aan: de inschatting van het belang, de ernst en de urgentie aangaande de topics over het verkooptraject door beide managers.*

7. ***Werkgemeenschap: beelden bij een bedreigende situatie voor een organisatie.***

Een landelijke commissie die zich bezighoudt met het ontwikkelen en bevorderen van nieuwe onderwijsmethodes wordt in haar voortbestaan bedreigd. De voorzitter van de met opheffing bedreigde commissie heeft regelmatig vragen ingevuld over hoe hij aankeek tegen de omgeving, welke problemen er speelden en hoe de bedreiging werd ervaren. Binnen ons onderzoek beschouwen we de antwoorden als beelden.

Uitvoering: Pennink in samenwerking met een andere onderzoeker.

*Beelden gerelateerd aan: hoe een voorzitter naar de omgeving keek, hoe hij naar problemen keek en hoe hij bedreigingen heeft ervaren.*

In de derde groep deelonderzoeken komt telkens één aspect van een organisatie aan de orde. Het zijn vijf deelonderzoeken waarin managers gevraagd werd hoe zij denken over verschillende centrale thema's. Het zijn: Harsen, Melk, Plattegrond, Werkbelasting en Human resource.

8. ***Harsen: beelden in een teamvergadering en bij functiewisseling.***

In een chemisch bedrijf dat lijmen en harsen produceert, ontstond de

gelegenheid voor de onderzoeker om alle managementleden te interviewen en een teamvergadering bij te wonen. Open interviews bij alle teamleden en observatie van een teamvergadering gaven inzicht in de wijze waarop in een team op meerdere tijdstippen gesproken werd over de stand van zaken. Een diepte-interview met een van de managers gaf inzicht in de wijze waarop zijn blik op het bedrijf veranderd was door een functiewisseling. De diverse antwoorden bezien wij in ons onderzoek als beelden.

Uitvoering: Pennink.

*Beelden gerelateerd aan: de wijze waarop teamleden de stand van zaken op een bepaald moment beschrijven.*

9. **Melk: beelden bij het voorspellen van een afrekeningswijze.**

Wanneer boeren hun melk aan een melkfabriek afleveren dan wordt er niet direct afgerekend. De boer krijgt een voorschot en pas enige tijd later wordt er daadwerkelijk afgerekend. Dit heeft te maken met diverse factoren zoals het feit dat pas achteraf de kwaliteit van de melk (o.m. het vetgehalte) vastgesteld kan worden. Diverse betrokkenen in het zuivelconcern geven elk een eigen omschrijving van de manier waarop een zogenaamde afrekeningswijze (de zuivelwaarde) voorspeld zou moeten worden. Tijdens het onderzoek (Smeding, 1992) kwam dit naar voren. Betrokkenen waren daar niet van op de hoogte.

Uitvoering: een afstudeerder.

*Beelden gerelateerd aan: verschillende manieren waarop een afrekeningswijze gezien werd door betrokken managers.*

10. **Plattegrond: beelden bij een simpele vraag naar de plattegrond van een organisatie.**

In het promotieonderzoek naar het geheugen van organisaties werd in diverse bedrijven aan managers verzocht om een plattegrond van hun bedrijf te tekenen (Lappöhn, 1987). Bij twee bedrijven is alle managementteamleden gevraagd om individueel een plattegrond te schetsen van hun bedrijf. Die schetsen beschouwen wij als een beeld.

Uitvoering: een andere onderzoeker.

*Beelden gerelateerd aan: diverse schetsen als plattegrond van één bedrijf door managementteamleden.*

11. ***Werkbelasting: beelden bij het beschrijven van werkbelasting in een vakgroep.***

In elke faculteit worden afspraken gemaakt over wie welk werk uitvoert. Eén van de factoren die daarbij meespelen is de werkbelasting. Bij de verdeling van het werk dient men rekening te houden met een evenredige verdeling van de werkbelasting. Hoe is de werkbelasting te omschrijven? Wie omschrijft de werkbelasting? Hoe denken de medewerkers daarover? Hoe kijkt het faculteitsbestuur hiernaar? Spreken over werkverdeling betekent ook spreken over de ervaren werkbelasting. Tussen diverse betrokkenen bestaan verschillen in het omschrijven van de werkbelasting. Binnen het onderzoek beschouwen wij die omschrijvingen als beelden.

Uitvoering: Pennink.

*Beelden gerelateerd aan: de verschillende omschrijvingen van de werkbelasting.*

12. ***Human resource: beelden bij opvattingen over personeelsmanagement.***

Tissen (1991) legde in zijn promotieonderzoek naar personeelsmanagement een groot aantal leidinggevenden uit Nederlandse bedrijven een vragenlijst voor. Uit de gerealiseerde steekproef was het mogelijk om 29 mensen te selecteren die werkzaam zijn op het gebied van marketing, inkoop en verkoop. Daarnaast waren er 39 mensen die aangaven dat zij productiemanagers waren. Deze twee verzamelingen van managers vertonen duidelijke verschillen in patronen van de antwoorden op de gesloten vragen die ingaan op Human Resource Management. Hun antwoorden zien wij als beelden.

Uitvoering: een andere onderzoeker.

*Beelden gerelateerd aan: de antwoorden van de managers op vragen hoe zij denken over Human Resource Management (HRM).*

De vierde groep, twee deelonderzoeken, stelt een te volgen strategie én de verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden centraal. Het zijn Succes en TNO.

13. ***Succes: beelden bij het in kaart brengen van de marktstrategie.***

In een onderzoek naar de consistentie tussen datgene wat managers zeggen over de marktstrategie en de gerealiseerde marktstrategie worden in vier bedrijven managementleden ondervraagd over welke marktstrategie men als bedrijf nastreeft (Hekman en Kremer 1993). Vervolgens wordt dit



gecheckt met behulp van een vragenlijst. Er kunnen enerzijds verschillen bestaan tussen wat men wil en wat men realiseert en anderzijds tussen wat men zegt te willen en zegt te realiseren. Maar wat gebeurt er als men niet allemaal hetzelfde zegt? De antwoorden op de vragen zien we als beelden. Uitvoering: doctoraal studenten aan de Economische Faculteit (Rijksuniversiteit Groningen).

*Beelden gerelateerd aan:* *de mening van managers uit vier bedrijven over wat het bedrijf doet en wat men zegt na te streven.*

14. **TNO: beelden, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.**

In het promotieonderzoek van Ahaus (1994) stond de vraag naar de verdeling van de bevoegdheden en verantwoordelijkheden centraal. Door middel van duidelijke afspraken over wie wat mag doen en wie waar verantwoordelijk voor is, hoopte hij een balans te kunnen vinden in de verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Men begon met een nulmeting en maakte daarna afspraken over de voornoemde verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Direct daarna vond een meting plaats en die werd herhaald na ongeveer een half jaar. Aan de hand van metingen op drie tijdstippen is gekeken hoe de diverse teamleden de bevoegdheden en verantwoordelijkheden verdeelden. De antwoorden die de managers gaven, beschouwen wij als beelden.

Uitvoering: een andere onderzoeker.

*Beelden gerelateerd aan:* *hoe denken managers in diverse bedrijven over de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden?*

De laatste groep van twee deelonderzoeken heeft betrekking op hoe werk beoordeeld wordt en hoe onderscheid gemaakt wordt tussen verschillende werksoorten.

15. **Afgeleverd werk: beelden bij de beoordeling van afgeleverd werk.**

Een van de afdelingen van een nutsbedrijf heeft als taak om storingen in de stroomvoorziening op te heffen. Andere afdelingen mogen deze afdeling inschakelen en achteraf mogen zij een oordeel uitspreken over het geleverde werk. In een situatie waarin werk (het opheffen van storingen bij elektriciteitsleveringen) wordt beoordeeld, geven de betrokkenen hun mening over de uitvoering en hun verwachting van het werk. In het onderzoek (Sluis, 1993) werden de antwoorden van leidinggevenden en

werknemers met elkaar vergeleken. Het oordeel en de verwachtingen beschouwen wij als beelden.

Uitvoering: een afstudeerder.

*Beelden gerelateerd aan: meningen van leidinggevenden en werknemers over het geleverde werk en hun verwachting van het geleverde werk.*

16. ***Mytyl-tyltyl: beelden bij het onderscheid tussen revalidatiezorg en onderwijs.***

In het kader van een afstudeeronderzoek aan de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen werd een onderzoek uitgevoerd bij een Mytyl-tyltylschool om beter zicht te krijgen op het maken van onderscheid tussen onderwijsactiviteiten en revalidatieactiviteiten binnen deze school (Allersma, 1994). Het onderscheid is van belang voor de planning en inrichting van het primaire proces en achteraf voor de verrekening met de verzekeraars en de overheid (Ministerie van OCW). Bij 7 mytyl- en tyltylscholen zijn 59 onderwijsgevende en revalidatiegevende medewerkers geïnterviewd aangaande het maken van onderscheid tussen onderwijs en revalidatie. De antwoorden van medewerkers zien wij als beelden. Uitvoering: een afstudeerder.

*Beelden gerelateerd aan: meningen van verschillende betrokkenen over het onderscheid tussen onderwijs en revalidatiezorg geven aan kinderen.*

## 2.6 CONCLUSIE

In dit hoofdstuk hebben we onze voorlopige onderzoeksvragen uitgewerkt tot definitieve onderzoeksvragen. Deze vragen hebben een open karakter. Hier hoort met betrekking tot de onderzoeksactiviteiten een zoekstrategie bij. Om de deugdelijkheid verder te bevorderen, hebben we ons conceptuele model geformuleerd.

De zoekstrategie bestaat uit een zoektocht met twee sporen. Het ene spoor is een combinatie van elementen uit de literatuur met betrekking tot het samenwerken in organisaties, communicatie in organisatie, systeemleer en de cognitieve psychologie.

Het andere spoor bestaat uit een zoektocht door de empirie. Centraal staan in die zoektocht twee dingen: een variatie op de 'multi-method approach' van Brewer en Hunter, uitgewerkt in paragraaf 2.4, en de doelstelling om de efficiëntie van het

onderzoek te vergroten door voornamelijk onderzoek van anderen te gebruiken. Beide zoektochten lopen deels door elkaar heen.

Uiteindelijk hebben we zestien deelonderzoeken verkregen waarvan een aantal zelf is uitgevoerd (2), een aantal in samenwerking met andere onderzoekers (2), een aantal deelonderzoeken is verricht door afstudeerders (7) en tot slot een aantal door andere onderzoekers (5). Deze onderzoeken voldeden aan de voorwaarden dat ze te plaatsen waren in de onderzoeksmatrix, dat de ruwe gegevens beschikbaar waren en dat de relatie met de onderzoeker die erbij betrokken was geen aanleiding gaf om de gegevens niet te vertrouwen. Deze zestien deelonderzoeken zijn in dit hoofdstuk in grote lijnen beschreven en met name is duidelijk aangegeven waar we de gedachte van beelden aan koppelen. Natuurlijk was het mogelijk om meer materiaal te verzamelen, maar mede vanwege pragmatische redenen zijn we gestopt op het moment dat we het idee hadden dat we veel data hadden die veel variatie vertoonden.

Door onderzoeksmateriaal van anderen te gebruiken ontstond nog een tweede voordeel, naast de efficiëntiewinst. Veel materiaal werd verzameld zonder dat onze onderzoeksvragen daarop van invloed waren. Rechtstreeks onderzoek naar beelden die managers maken van een gebeurtenis beïnvloedt die beelden. Door materiaal van anderen te gebruiken werd de kans op verstoringen veel kleiner.

Het ontwerpende element in ons onderzoek hebben we gerealiseerd door bij een aantal deelonderzoeken ideeën uit te proberen en te bespreken met de betrokken managers. Op deze wijze zijn we in staat geweest om onze onderzoeksvragen te beantwoorden. In de volgende hoofdstukken beschrijven we de antwoorden op de onderzoeksvragen.