

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 6

KIJKEN NAAR ONDERZOEKSRESULTATEN: CONCEPTVORMING OVER DE ROL VAN BEELDEN BIJ SAMENWERKEN

6.1 INLEIDING

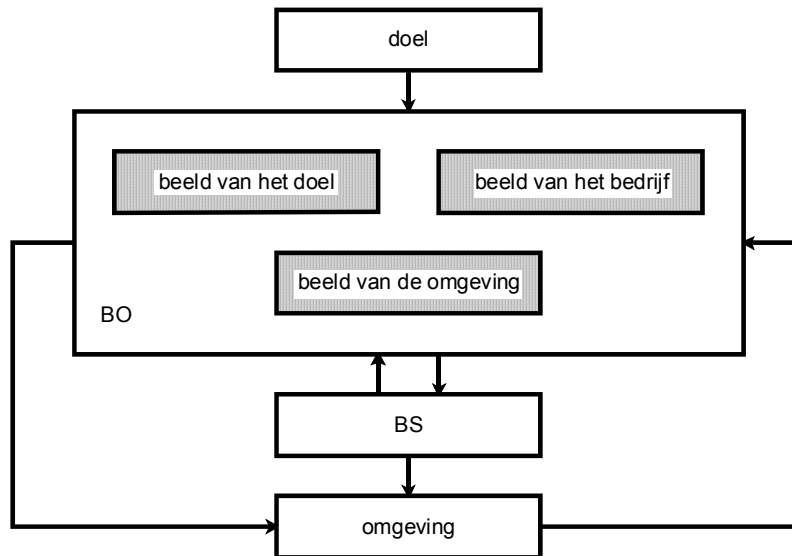
In dit hoofdstuk introduceren we een aantal concepten die de rol van beelden bij het samenwerken beschrijven. In de tweede paragraaf beschrijven we een model van de rol van beelden bij samenwerken. In dat model komt de relatie tussen waarnemen en handelen van Weick aan orde in termen van een relatie tussen beelden en sturen. De relatie tussen individuen en tussen individu en team aangekaart door Isaacs komt in dit model aan de orde in termen van een invulling van het Besturend Orgaan waarin meerdere managers als team samen sturen.

In de daaropvolgende paragrafen voegen we daar een aantal elementen aan toe. Deze elementen kunnen bijdragen aan een meer systematische manier van beschrijven van het proces van imaginisatie van Morgan en zijn tevens een aanvulling op het werk van Isaacs en Weick. De ‘trechterwerking’ als begrip geïntroduceerd in paragraaf 3 is een aanvulling op het werk van Weick. Het begrip ‘beeldruimte’ uit paragraaf 6.4 heeft bijvoorbeeld een directe relatie met het leren samen denken zoals Isaacs dat omschrijft. In paragraaf 6.5 laten we zien dat de eigenschappen zoals beschreven in hoofdstuk drie passen in het model. Hierop bouwen we voort door de relatie tussen waarnemen en handelen (zie Weick) toe te spitsen op het waarnemen en handelen van managers. In paragraaf 6.6 voegen wij aan het model toe dat de rol van beelden afhangt van een aantal factoren. We besluiten dit hoofdstuk met een aantal conclusies in paragraaf 6.7.

6.2 EEN MODEL OM DE ROL VAN BEELDEN BIJ HET SAMENWERKEN TE BESCHRIJVEN

Wij beginnen met het ontwikkelen van ons conceptuele model door te starten met de Besturend Orgaan-Bestuurd Systeem-spelsituatie zoals we die omschreven hebben in hoofdstuk 5. Bij de informatiestromen in het Besturend Orgaan plaatsen we beelden. Wanneer een manager de informatie heeft verwerkt en toepasbaar heeft gemaakt voor een concrete situatie dan heeft hij vanuit ons onderzoeksoogpunt een beeld gevormd. Hij kan zich daar meer of minder van bewust zijn. (Hier zouden we kunnen refereren aan het eerder gemaakte onderscheid tussen percepties en appercepties). In figuur 6.1 hebben we bij de informatiestromen in het Besturend Orgaan beelden toegevoegd.

Figuur 6.1 Een BO-BS situatieschets met beelden



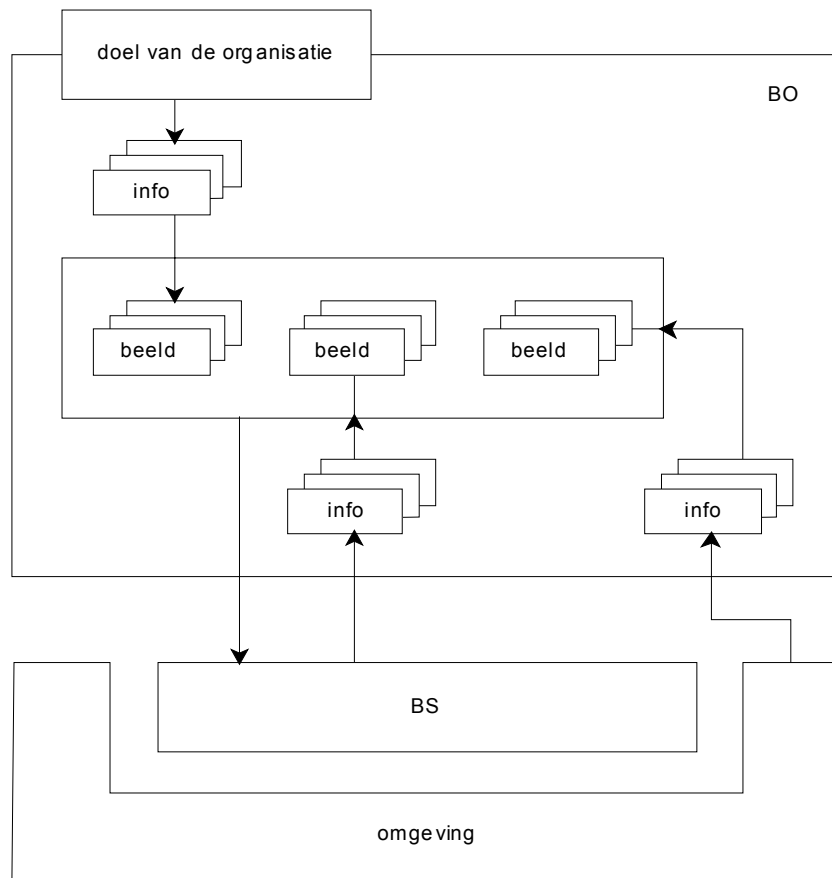
In het licht van het zoeken en het uitvoeren van stuurmaatregelen beschouwen wij het rekening houden met het doel van de organisatie ook als een informatiestroom. En bij die informatiestroom hebben we ook een beeld toegevoegd. Elke manager zal zich een beeld van het doel maken. Daarbij realiseren we ons dat wanneer managers samenwerken zij vanuit hun specifieke situatie die zij innemen in de organisatie (bijvoorbeeld een hoofd van een automatiseringsafdeling) die beelden zullen vormen. Het beeld dat bij een doel hoort in onze basisfiguur bestaat uit een functiegebonden inkleuring van de doelen van de organisatie. Hoe dat proces verloopt staat niet centraal in ons onderzoek en laten we verder buiten beschouwing. Wel is het van belang om niet zomaar over *de doelen* te spreken bij besturen. Wanneer managers samen managen dan zullen ze elk een eigen interpretatie hebben van het na te streven doel. Die eigen interpretatie wordt gevoed doordat elke manager een uniek mens is en in de tweede plaats door zijn functiegebonden plek die hij inneemt in de organisatie. Door ook over beelden van het doel te spreken, wordt dat verschillend interpreteren niet vergeten en blijft het onderdeel van het onderzoek. Door bij doelen te spreken over beelden en die beelden te betrekken bij de keus van de stuurmaatregelen voegen wij een element toe aan de besturingstheorie. Vanuit onze zoektocht levert dit een aantrekkelijk startpunt op voor nader onderzoek (zie paragraaf 7.4.3).

In ons onderzoek richten we ons op samenwerkingsituaties. In plaats van een manager als Besturend Orgaan gaat het dan over meerdere managers als een Besturend Orgaan. In figuur 6.2 vullen we voor het Besturend Orgaan een denkbeeldig managementteam in, bestaand uit drie managers.

Wanneer één manager het Besturend Orgaan vormt dan berust zijn sturen op de informatiestromen en de verwerking daarvan. In figuur 6.1 en figuur 6.2. zijn daarbij beelden toegevoegd. Indien er meerdere managers zijn, krijgen we een veelvoud aan beelden. In het Besturend Orgaan zien we bij elke manager op zijn minst drie beelden. Het zijn respectievelijk beelden van de omgeving, de organisatie en de doelen van elk van de managers.

Het ligt voor de hand om te veronderstellen dat indien niet iedereen dezelfde informatie heeft, er verschillen ontstaan tussen de managers. De ene manager weet meer dan de ander. Maar ook wanneer de teamleden allen dezelfde informatie zouden bezitten, dan kunnen er toch nog verschillen bestaan (zie ook hoofdstuk 3 en 5). De teamleden geven elk hun eigen interpretatie aan de informatie. Het samen besturen berust mede op de verwerkte informatie in de vorm van beelden. Maar hoe moeten managers dan omgaan met verschillen in beelden? In het model roept dat vragen op over de wijze waarop ze die beelden zouden kunnen combineren.

Figuur 6.2 Drie managers: informatie en beeld



De toevoeging van beelden zoals weergegeven in figuur 6.2 geeft de gelegenheid expliciet aandacht te besteden aan het omgaan met informatie binnen het kader van het zoeken en uitvoeren van stuurmaatregelen.

Of managers rekening willen houden met mogelijke verschillen in de resultaten van het verwerken van informatie, dus in datgene wat wij beelden hebben genoemd, zal volgens ons mede afhangen van de manier waarop ze samenwerken. In paragraaf 5.4 hebben we daarbij onderscheid gemaakt in drie handelingsmodellen te weten: het instrumentele, het strategische en het communicatieve handelingsmodel. Het eerste model ontkent in feite dat er een *ander* mens is die invloed uit zou kunnen oefenen. De eerste vorm laten we hier dan ook verder buiten beschouwing. Dan blijft nog de tweedeling over: is het samenwerken in het Besturend Orgaan meer strategisch of is het meer communicatief gericht?

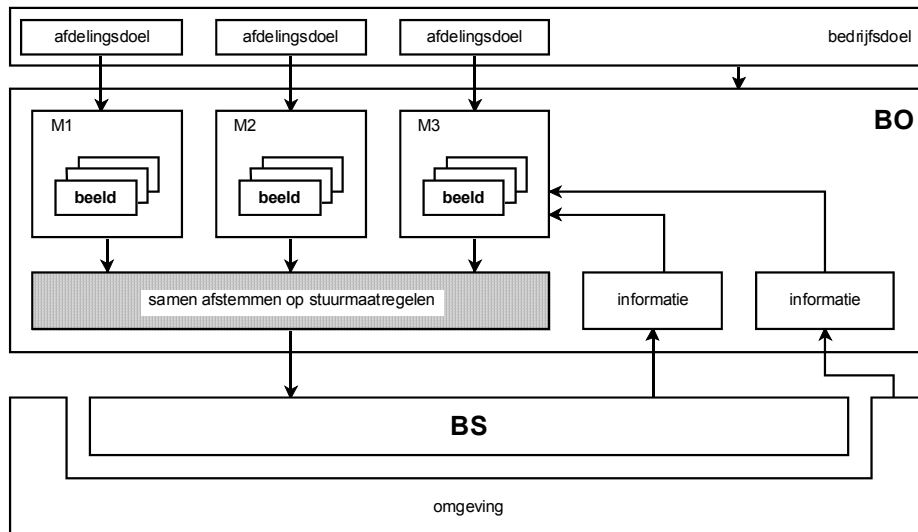
In het strategisch handelen staat vooral het realiseren van het doel voorop en dus zal men zich vanuit strategisch handelend oogpunt met name richten op de stuurmaatregelen en daarover proberen consensus te bereiken.

In situaties waar managers in het team communicatief handelen, is realiseren van het doel en het bereiken van consensus over hoe dat te doen nog steeds belangrijk maar daarnaast ook dat men in alle openheid rekening moet houden met de keuze van de stuurmaatregelen en tevens met de na te streven doelen en in termen van dit onderzoek, de beelden van de omgeving, de organisatie en de doelen. In termen van dit model betekent het dat managers niet alleen over de stuurmaatregelen spreken, maar ook over de wijze waarop ze met de informatie zijn omgegaan. Kortom, over hoe ze met de beelden zijn omgegaan. Bij het *samen* sturen in het communicatief handelen zijn de overeenstemming over de beelden en de overeenstemming over de stuurmaatregelen *beide* van belang.

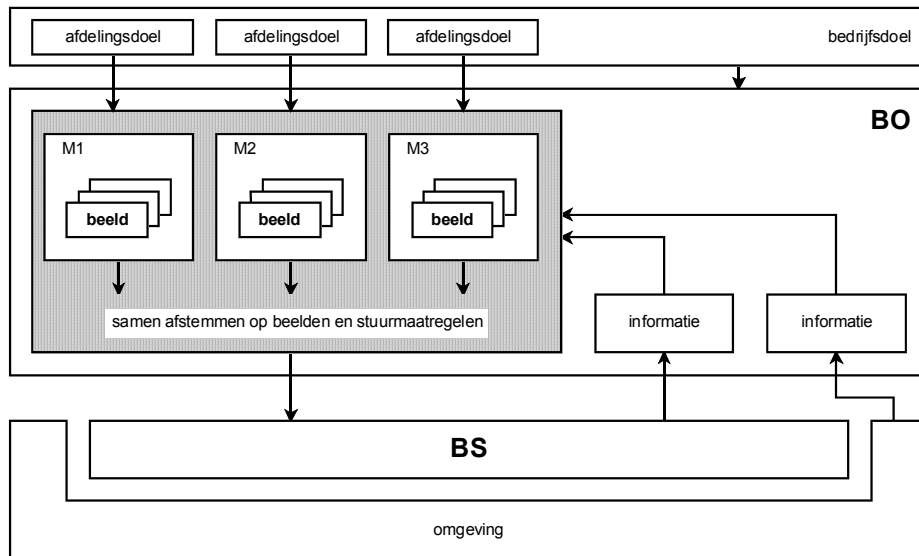
In twee verder uitgewerkte figuren wordt zichtbaar dat bij strategisch samenwerken (figuur 6.3a) overeenstemming wordt gerealiseerd wat betreft de stuurmaatregelen (het zoeken en het kiezen) en dat bij communicatief samenwerken overeenstemming wordt gezocht wat betreft het zoeken en kiezen van stuurmaatregelen *en* beelden (zie figuur 6.3b).

Deze twee manieren van afstemmen zijn vanuit de systeemtheoretische gedachte onderdeel van acht mogelijkheden die ontstaan bij het overdenken van mogelijke combinaties bij het afstemmen over de beelden van doelen, de stuurmaatregelen en de beelden van de omgeving en beelden van het systeem. (Elk van de genoemde zaken kan wel of niet betrokken worden in de afweging, dus 2x2x2 mogelijkheden).

Figuur 6.3a Drie managers (M1, M2 en M3) die strategisch handelend samenwerken



Figuur 6.3b Drie managers (M1, M2 en M3) die communicatief handelend samenwerken



In de context van het strategisch handelen vindt er tussen de managers afstemming plaats over hoe iets gedaan moet worden (dus de stuurmaatregelen worden betrokken in de afweging, de andere twee elementen: de beelden van de omgeving en beelden van het systeem niet). In de context van het communicatief handelen vindt afstemming plaats over wat er gedaan moet worden (de beelden van de doelstelling), hoe de zaak er voor staat (de beelden van het systeem en de omgeving) en hoe de doelen gerealiseerd moeten worden (de keus voor de stuurmaatregel). Twee andere afstemmingssituatie zijn alvast ook eenvoudig voor te stellen: Een eerste afstemmingscontext waarin een aantal managers wel weten wat te doen (beelden van een doel) maar niet weten hoe dat te realiseren (de keus voor de stuurmaatregelen) en ook nog niet weten hoe de zaak er voor staat (de beelden van het systeem en de omgeving). De afstemming vindt in deze context plaats over de keus van de stuurmaatregelen en over de beelden van de omgeving en het systeem. Een tweede afstemmingscontext wordt getypeerd als een context waarin managers zich samen afvragen wat te doen (de beelden van de doelen) en hoe dat samen te doen (de keus voor de stuurmaatregelen). Daarbij laten ze de beelden van het systeem en de omgeving buiten beschouwing. Nader onderzoek is hier nodig (zie paragraaf 7.4.3)

De besturingstheorie staat het toevoegen van beelden probleemloos toe. Dat is een pre maar het kan net zo goed als een nadeel worden uitgelegd. De besturingstheorie nodigt niet uit om het samen managen op deze wijze te beschrijven, terwijl in ons model explicieter gewezen wordt op de wijze waarop in het Besturend Orgaan de managers zich tot elkaar verhouden.

Wij hebben bij de informatiestromen uit de Besturend Orgaan-Bestuurd Systeem spelweergave *beelden* toegevoegd. In de volgende paragraaf gaan we daar verder op in.

6.3 DE ROL VAN BEELDEN: TRECHTERWERKING

Wanneer we de aandacht richten op de informatiestroom uit bijvoorbeeld de omgeving of de organisatie dan vindt daar een selectie plaats. Uit de grote stroom van informatie wordt een beeld gemaakt. De informatie komt door een trechter heen en uit de veelheid wordt een compacter, hanteerbaarder ‘iets’ gemaakt. In die trechter kan de manager ook ‘eigen stukjes fantasie’ stoppen. In hoofdstuk 2 hebben we hier ook al over geschreven. Wanneer we spreken over beelden en het vormen van beelden dan hoort daar de zogenaamde trechterwerking bij. Onder de trechterwerking verstaan wij het proces waarin een manager uit de grote stroom van informatie een selectie maakt

en zich een beeld vormt. De manager zal zich niet altijd bewust zijn van het uitvoeren van dit proces.

In ons model handelen managers natuurlijk niet alleen op basis van informatie. Willen ze iets realiseren dan hebben ze een doel voor ogen. Wanneer we naar het handelen van managers kijken aan de hand van de besturingstheorie (zie hoofdstuk 2) dan zien we dat de stuurmaatregelen berusten op informatie uit de omgeving, uit de organisatie zelf en op informatie uit de doelen die een Besturend Orgaan zich stelt. Betrekken we hierbij het begrip beeld dan maken managers zich niet alleen een beeld van de organisatie en de omgeving, maar ook een beeld van het doel dat ze voor ogen hebben. Wat betreft de eerste twee beelden, levert de trechterwerking een inperking op van de grote hoeveelheden informatie waarover een manager kan beschikken.

Het beeld van een doel vraagt om nadere aandacht. Dit beeld dat de managers zich maken bestaat deels uit hun persoonlijke doelen en deels uit een invulling van wat zij denken dat het bedrijf wil realiseren. Een bedrijf vat vaak samen in een missie wat het wil realiseren. In concrete situaties moeten managers dan zelf een invulling daarvan geven. Daarbij zullen hun persoonlijke doelen ook meespelen. Hier vindt wat wij noemen een omgekeerde trechterwerking plaats. Uit korte, bondige doelen (zowel persoonlijke als bedrijfsgebonden doelen) wordt een beeld gemaakt dat uitgebreider is en toepasbaar in een concrete situatie. De trechter staat op zijn kop, zoals te zien is in figuur 6.4.

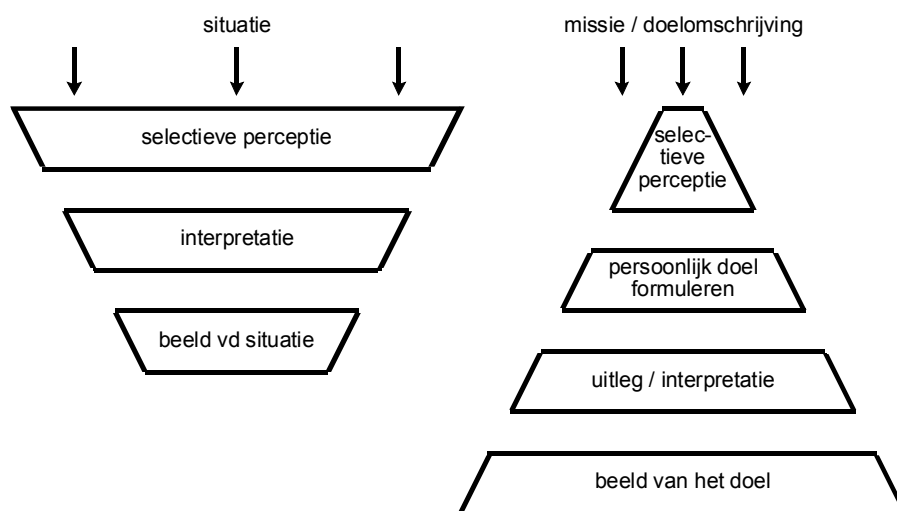
In uitbreiding op de Besturend Orgaan-Bestuurd Systeem weergave van De Leeuw betrekken we dus ook de wijze van omgaan met de doelen door managers. We beschouwen het omgaan met doelen net zoals het omgaan met informatie in de vorm van het omgaan met een beeld. De consequentie daarvan is dat ook de wijze waarop een manager de doelstelling concretiseert, onderwerp van gesprek wordt bij het omgaan met beelden en mogelijke verschillen daartussen.

6.4 DE ROL VAN BEELDEN BIJ HET SAMENWERKEN: BEELDRUIMTE

Samen handelen in een organisatie vereist dat managers met elkaar communiceren (zie ook hoofdstuk 5). In de communicatie proberen ze elkaar dingen duidelijk te maken. We hebben ons daarbij tijdelijk beperkt tot die situaties waarin managers coöperatief met elkaar samenwerken. De dingen die ze elkaar duidelijk maken, noemen wij beelden. In de Besturend Orgaan-Bestuurd Systeem spelweergave van het managen in het algemeen, betreft het dan beelden van de omstandigheden waarin de organisatie zich bevindt, de omgeving van de organisatie maar ook beelden van de

doelen die ze wil nastreven.

Figuur 6.4 De trechterwerking



Binnen ons model kunnen we ons voorstellen dat een manager ook nadenkt over wat zijn collega-manager kan denken. Ook daarvoor kan hij het begrip beeld gebruiken. In een situatie kan hij nadenken over zijn eigen beeld en het beeld van de ander. Hier maken we een uitbreiding. Wanneer ze samen gaan handelen dan kan hij ook nadenken over de wijze waarop ze samen naar een situatie kijken. Ook daarvan kan hij zich een beeld voorstellen. Het is zijn eigen beeld van hoe hij denkt dat ze gezamenlijk tegen een situatie aankijken. Natuurlijk kan hij zich ook een beeld maken van de wijze waarop de andere manager nadenkt over het gezamenlijke beeld. "Person A does not just communicate with person B; he or she communicates with his 'image' of person B, an image which may change during the communication. And, similarly, person B has an image of person A, which influences how he speaks to

A and how he interprets what A says.” En een aantal regels verder voegen de auteurs daaraan toe: “We must add at least two (the geometry suggest still more) images when we realize that each of these parties has his own self-image, his own self-concept in this particular situation.” (Condon and Yousef, 2002, p. 217).

Een manager kan zich bij het samen handelen dus minstens vier beelden voorstellen:

- het beeld van hemzelf over een situatie,
- het beeld van zoals hij denkt dat de ander denkt,
- het beeld van hoe ze samen zouden denken zoals hij dat ziet, en
- het beeld van de ander over hoe ze gezamenlijk denken.

Vanuit de besturingsoptiek veronderstellen we nu dat managers in een management-situatie een beeld van het systeem, een beeld van de omgeving van het systeem en een beeld van het doel hebben. In analogie met hierboven veronderstellen we dus dat een manager nadenkt over:

- de beelden van hemzelf over het systeem, de omgeving en het doel,
- de beelden van zoals hij denkt dat de ander denkt over het systeem, de omgeving en het doel,
- de beelden van hoe ze samen zouden denken over het systeem, de omgeving en het doel, en
- de beelden van de ander over hoe ze gezamenlijk denken over het systeem, de omgeving en het doel.

Willen managers samen handelen dan zullen zij deze beelden samen moeten brengen. Om te sturen worden beelden samengebracht. Sturen vraagt, wanneer we dat betrekken op de algemene weergave met het Besturend Orgaan-Bestuurd Systeem spel, om het vergelijken van de beelden van de omgeving, de organisatie en van de doelen met elkaar. Samen sturen vraagt om het vergelijken van veel meer beelden. Om dat vergelijken systematisch te doen, introduceren we het begrip ‘beeldruimte’ en omschrijven dat als volgt:

De beeldruimte is een virtuele ruimte die opgespannen wordt door de verschillende beelden.

In het geval van twee managers die samen willen handelen kunnen er in principe (oftewel de uitkomst van 4 faculteit) 24 beelden bij elkaar komen. Het zijn dan de twaalf beelden van de ene manager en de twaalf beelden van de andere manager, zoals we die hierboven hebben beschreven.

Ook hier bestaat het gevaar van verdrinking in het moeras van het denken over

het denken. Dus vereenvoudigen we de situatie door datgene wat een manager denkt dat de ander denkt voor de loop van de redenering weg te laten. Samen sturen houdt dan in dat de beelden van de omgeving, de organisatie en de doelen zoals zij die zelf zien en de beelden van de omgeving, de organisatie en de doelen zoals zij denken dat ze die gezamenlijk zien, worden samengebracht en vergeleken. In figuur 6.5 is dit schematisch weergegeven:

Figuur 6.5 De beeldruimte bij samen het sturen door twee managers

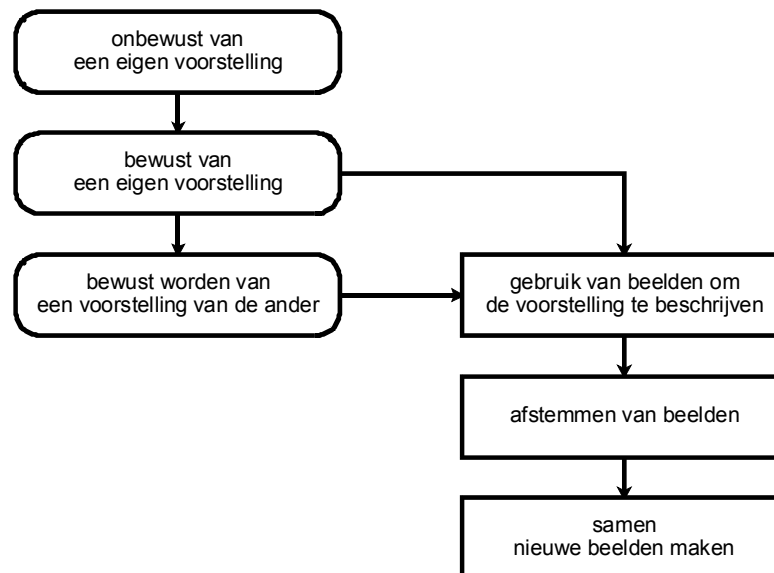


De pijl suggereert dat het gezamenlijke beeld automatisch voortvloeit uit de vergelijking, maar dat hoeft beslist niet het geval te zijn. Rekening houdend met onze inperking tot coöperatief gedrag verwachten we dat het voor managers wel mogelijk is om tot een gezamenlijk beeld te komen. Samen sturen vraagt om coördinatie van beelden. Een deel van die coördinatie is bekend bij managers. Ze moeten een afweging maken tussen de informatie die ontvangen is en wat ze willen om te komen tot stuur-

maatregelen. Rekening houdend met de beelden wordt de afweging ingewikkelder. Elke manager die mee gaat sturen brengt zijn eigen beelden in de discussies in.

Ons model suggereert managers om rekening te houden met beelden en zich ervan bewust te zijn dat ze een beeld van een situatie in hun hoofd hebben. Daarbij wijst ons model erop dat bij diezelfde situatie er ook andere beelden mogelijk zijn.

Figuur 6.6 Bewustwording van voorstellingen

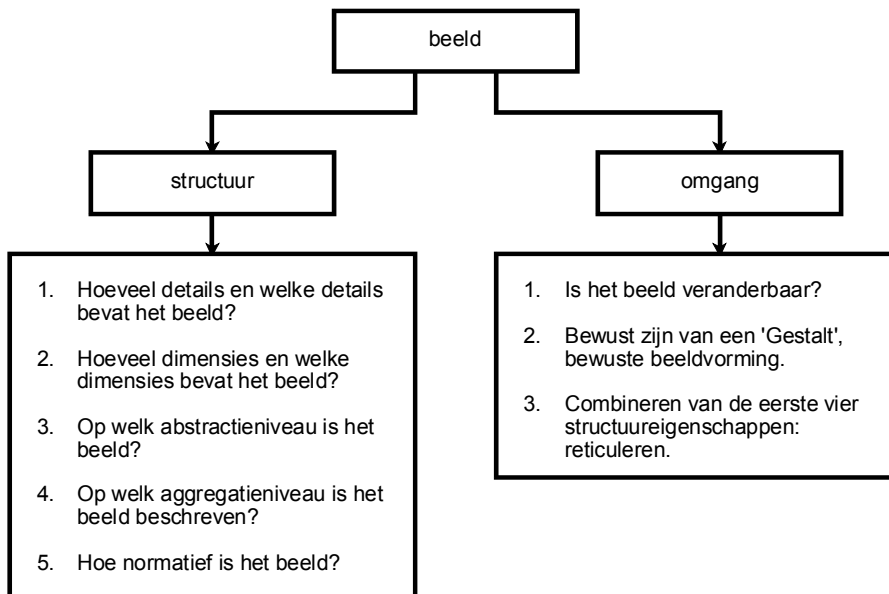


Niet alleen zichzelf hebben een beeld, ook de andere managers hebben een beeld in hun hoofd. De diverse stappen zijn in figuur 6.6 weergegeven.

In de figuur onderscheiden we vanwege analytische redenen de diverse stappen en suggereren we een zekere chronologische volgorde. In de praktijk van het samen handelen en mogelijk omgaan met beelden zullen de stappen in elkaar kunnen overlappen en is de chronologische ordening niet relevant. Het is heel goed mogelijk dat managers samen een nieuw beeld van een situatie hebben gemaakt en zich daardoor

gaan realiseren dat ze met beelden bezig zijn. Managers krijgen door het gebruik van beelden de mogelijkheid om bewust en handig om te gaan met variaties in de beelden die ze in hun hoofden hebben. Het benoemen van beelden biedt de gelegenheid om de variaties in beelden systematisch en gestructureerd aan bod te laten komen. In de volgende paragraaf laten we zien welke rol de eigenschappen van beelden kunnen spelen bij het beschrijven van die beelden.

Figuur 6.7 Beeld: structuur en omgang



6.5 DE ROL VAN DE EIGENSCHAPPEN VAN BEELDEN: BESCHRIJVEN

In hoofdstuk 3 heeft al een deel van de conceptvorming plaatsgevonden. We hebben in dat hoofdstuk uiteindelijk acht eigenschappen van beelden omschreven. Drie eigenschappen hadden betrekking op de manier van omgaan met beelden en vijf eigenschappen hadden betrekking op de structuur van het beeld. We herhalen nog-

maals in figuur 6.7 de eigenschappen.

Met behulp van deze eigenschappen moet het mogelijk zijn om te beschrijven hoe die beelden overeenkomen en verschillen.

In de twee volgende voorbeelden laten we zien welke rol de eigenschappen kunnen spelen bij het beschrijven van beelden in relatie tot managen.

Voorbeeld 1: de omgeving van een organisatie: de markt

Wanneer managers spreken over de omgeving van een organisatie dan kunnen ze meer of minder uitgebreid ingaan op de klanten, wie dat zijn, hoe ze zijn, hoeveel ze kopen enzovoort. Hier komt het aantal details naar voren. Wanneer ze over de omgeving spreken, en daarbij niet alleen over klanten maar bijvoorbeeld ook over de overheid, dan betrekken ze bij het beeld een andere dimensie van de omgeving. Een andere dimensie komt tot uiting door de concurrentie in de beschrijving op te nemen. De concurrentie op zich kan meer of minder gedetailleerd beschreven worden.

Wanneer managers spreken over een omgeving, dan kunnen ze dat doen in de vorm van een indruk over 'de klanten'. Of in termen van: 'de omgeving is dynamisch'. Deze manier van spreken duidt op wat wij genoemd hebben: het zien van een 'Gestalt'. Het zien moet niet alleen letterlijk opgevat worden maar ook als *inzien*.

Hoe graag wil een manager dat een zaak op deze wijze gezien wordt? Hoe zeker is hij van zijn zaak? Managers, zo hebben we gezien bij observaties en gehoord in gesprekken, kunnen met grote zekerheid beweringen doen over de markt. Op basis van hun schets moet er daarbij onmiddellijk ook iets aan gebeuren. Ze geven niet alleen een omschrijving, een beeld, maar koppelen daar automatisch ook handelingen aan vast. Dat duidt volgens ons niet alleen op een waardering in de zin van de mate van zekerheid, maar ook op een waardering in de zin van de mate van gewenstheid. Het beoordelende aspect kan zo zichtbaar naar voren komen.

Een beeld van een situatie kan met veel details, met meerdere dimensies en met grote zekerheid gebracht worden. Tegelijkertijd kan de manager ook duidelijk maken dat het zijn beeld is en dat dat beeld kan afwijken van het beeld van een ander en ook van het beeld van het team.

Tot slot komen we bij de laatste door ons omschreven eigenschap: de mogelijkheid tot verandering. Een beeld is veranderbaar, onder meer in de loop van de tijd, maar ook door wederzijdse beïnvloeding.

Voorbeeld 2: De vooruitblik van bestuursleden van een mannenkoor

In een tweede voorbeeld nemen we een geheel ander onderwerp: namelijk de voorstelling van een aantal bestuursleden van hun mannenkoor en hoe zij denken over het voortbestaan van het koor. In dit voorbeeld speelt een extra element mee: de relatie

tussen beelden en wat de bestuursleden willen gaan doen met het koor.

In een relatief kleine gemeente in Nederland (circa 12.000 inwoners) bestaat een bepaald mannenkoor. Het koor telt ongeveer zestig leden. Er wordt één keer in de week gerepeteerd en eens in de vier à vijf weken wordt medewerking verleend aan een concert of een kerkdienst. Het koor bestaat al enige tijd en qua leeftijd bestaat er een redelijke spreiding. Het aantal oudere leden (vanaf zestig jaar) heeft wel de overhand. Het repertoire bestaat voor een deel uit geestelijke liederen, voor een deel uit licht klassiek en tot slot voor een deel uit populaire liedjes.

Tijdens een bestuursvergadering van het mannenkoor nemen vier bestuursleden de moeite voor elkaar om onder woorden te brengen hoe zij naar het koor kijken. Het lijkt hun nuttig om vanuit die omschrijvingen nog eens na te denken over het repertoire dat gezongen wordt en het voortbestaan van het koor op langere termijn.

Het eerste bestuurslid omschrijft het koor als mooi, groot en vooral gezellig. Het tweede geeft aan dat het koor groot en gezellig is en vaak op pad gaat. Het derde lid omschrijft het koor ook als groot, gezellig en vaak op pad, maar ook als een koor dat een beetje indut. Het repertoire is al tijden hetzelfde; weliswaar komen er af en toe nieuwe liederen in de map, maar in de samenstelling zit niet echt veel wijziging. Het laatste bestuurslid geeft in zijn beeld aan dat het koor door veel leden verschillend gezien wordt: als een plek om serieus te komen zingen en/of als een plek voor de gezelligheid.

Vanuit het eerste beeld zou het bestuur ervoor moeten zorgen dat er veel leden blijven, er meer leden bij komen en de repetities niet al te lang zijn. Vanuit het tweede beeld zou daar op aangevuld kunnen worden dat het aantal optredens kritisch bekeken moet worden wanneer de gezelligheid in het geding komt. Vanuit het derde beeld wordt aandacht gevraagd voor wat er gezongen wordt en op welke wijze daarmee omgegaan moet worden. Vanuit het laatste beeld komt naar voren dat er enerzijds gelet moet worden op wat er gezongen wordt en anderzijds op het gezelligheidskarakter.

De vier beelden zijn zo beschreven dat er steeds meer aan toegevoegd wordt. Enigszins overtrokken wordt vervolgens aangegeven welke consequenties elk beeld kan oproepen. Voor bestuursleden is het van belang om te erkennen dat ze elk een beeld hebben en dat die beelden verschillen. In een tweede stap kunnen de eigenschappen dienen om de verschillen nader te beschrijven. Bij het derde bestuurslid komt een negatief normatief element om de hoek kijken: het koor is ingedut. Het gebruik van de eigenschap ‘aggregatieniveau’ zou kunnen laten zien dat geen van de bestuursleden zich afvraagt of er meerdere beelden zijn, en het gebruik van de eigenschap ‘veranderbaarheid’ zou kunnen laten zien dat de bereidheid tot veranderen niet

genoemd wordt. Samen besturen vraagt om aandacht voor de beelden van elk van de bestuursleden, zowel waarin die beelden met elkaar overeenkomen als wel waarin die beelden van elkaar verschillen. Het gebruik van de eigenschappen roept vragen op over datgene wat de bestuursleden nog moeten bespreken. Eerst de verschillen beschrijven en daarna samen uitzoeken hoe die beelden zijn samen te brengen of hoe een nieuw gemeenschappelijk beeld is te creëren. Wanneer alleen het eerste beeld of alleen het derde beeld wordt gebruikt, resulteert dat in heel verschillende handelingswijzen van het bestuur. Een goede discussie en overweging ontbreekt wanneer geen aandacht wordt besteed aan de verschillende beelden.

Met behulp van deze twee voorbeelden hebben we laten zien dat de eigenschappen een rol kunnen spelen.

Ons model biedt de gelegenheid om bij het samenwerken relaties te leggen tussen verschillen en overeenkomsten in beelden en het maken en benoemen van een nieuw gemeenschappelijk beeld. De daarbij door ons omschreven eigenschappen kunnen daarbij van dienst zijn. Daarnaast bieden de eigenschappen ook de gelegenheid bij een (schijnbare) consensus om met behulp van die eigenschappen verschillen te creëren. Bij managementvraagstukken kan dat heel nuttig zijn. In de volgende paragraaf gaan we daarom in op de mogelijkheden om beelden een rol te laten spelen in managementsituaties.

6.6 VARIATIE IN DE MOGELIJKE ROL VAN BEELDEN

De mogelijkheid om beelden expliciet een rol laten spelen in managementsituaties zal in ieder geval afhangen van de bereidheid van de betrokken managers en de manier waarop ze samenwerken. Daarnaast zal het afhangen van het managementvraagstuk waar de beelden op betrokken worden. Daarmee hebben we drie belangrijke factoren genoemd die een rol spelen bij het introduceren van beelden. Met een vergelijking in de keuze voor een probleemoplossingsstrategie zoals Flood en Jackson die schetsen en de kritiek van De Leeuw (De Leeuw, 2000) daarop, kunnen we de relatie tussen de introductie van beelden en de drie genoemde factoren - de bereidheid tot samenwerken, de manier van samenwerken en de aard van het managementvraagstuk - systematisch beschrijven. Daarmee leveren we wederom een element aan om de rol van beelden bij het samenwerken te beschrijven.

Flood en Jackson beginnen met de aanname dat managementvraagstukken beschreven kunnen worden als het zoeken van oplossingen bij problemen. In verge-

lijking met het beschrijven van managementvraagstukken als beslissingsvraagstukken heeft dit als voordeel dat niet alleen het besluit zelf maar ook de uitvoering ervan aan de orde komt en van belang is. Maar welke probleemoplossingsstrategie zouden managers kunnen gebruiken en welke zou gunstig kunnen zijn?

Om uitspraken te kunnen doen over welke probleemoplossingsstrategie managers in welke situatie zouden kunnen gebruiken, hebben Flood en Jackson (1991, p. 34) een typologie gemaakt. Op basis van een driedeling in de onderlinge verhoudingen tussen de managers die het probleem moeten oplossen én op basis van het onderscheid tussen simpele en complexe problemen, hebben zij zes situaties getypeerd. Met simpele problemen bedoelen zij problemen waarbij in principe bekend is welke factoren een rol spelen. Of dit er veel of weinig zijn en of ze op een ingewikkelde wijze samenhangen doet daarbij niet ter zake. Complexe problemen worden gekenmerkt door het onbekende. Niet alle factoren zijn bekend. Hoe ze samenhangen en wat de gevolgen zouden kunnen zijn van bepaalde manieren van oplossen van het probleem is niet bekend. Stasch (1972) gebruikt voor dit onderscheid de termen: 'established' en 'emergent'. 'Established' zijn problemen die al zijn uitgekristalliseerd, 'emergent' zijn problemen die nog niet zijn uitgekristalliseerd.

De verhouding tussen de managers die het probleem oplossen kan getypeerd worden als gelijkgezind, divergerend en conflictachtig (Flood and Jackson, 1991, p. 12). Flood en Jackson gebruiken hiervoor in het Engels de termen: 'unitary', 'pluralist' en 'coercive'. Gelijkgezind (unitary) duidt op onderlinge verhoudingen waarin men als het ware op de automatische piloot handelt. Managers zijn het met elkaar eens, hoeven daar niet over te spreken en alles is helder. Flood en Jackson omschrijven dit als volgt:

- *unitary*:
 - they share common interests,
 - their values and beliefs are highly compatible,
 - they largely agree upon ends and means,
 - they all participate in decision making, and
 - they act in accordance with agreed objectives.

Divergerend (pluralist) kan de verhouding tussen managers genoemd worden waar de teamleden nog steeds bereid zijn overeenstemming te zoeken, maar daarbij expliciet laten merken dat eenieder zijn eigen inbreng benadrukt en dat die inbreng niet zomaar genegeerd kan worden. Flood en Jackson omschrijven dit als volgt:

- *pluralist*:
 - they have a basic compatibility of interests,
 - their values and beliefs diverge to some extent,

- they do not necessarily agree upon ends and means, but compromise is possible,
- they all participate in decision making, and
- they act in accordance with agreed objectives.

Figuur 6.8 Zes typeringen van een probleem

	gelijkgezind unitary	divergerend pluralist	conflict-achtig coercive
simpel			
complex			

Een verhouding tussen managers kan conflictachtig zijn (coercive). Men is dan voortdurend met elkaar in strijd. Samen oplossen van problemen is dan zonder dwang niet mogelijk. Flood en Jackson omschrijven dit als volgt:

- *coercive*:
 - they do not share common interests,
 - their values and beliefs are likely to conflict,
 - they do not agree upon ends and means and genuine compromise is not possible, and

- come coerce others to accept decisions.

Door beide dimensies te combineren, ontstaat een typologie van managementvraagstukken. Dit is weergegeven in figuur 6.8. Deze typologie gebruiken Flood en Jackson om uitspraken te doen over welke probleemoplossingsstrategie efficiënt en effectief is in welke situatie.

Wij zouden deze classificatie kunnen gebruiken om de mogelijkheden waarin beelden een expliciete rol kunnen spelen, te bespreken. Maar dan maken we eerst nog gebruik van een toevoeging van De Leeuw.

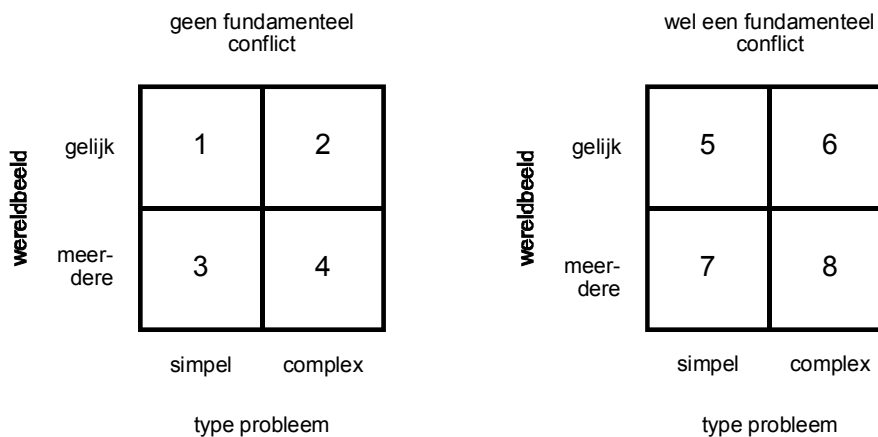
De Leeuw (2000) merkt terecht op dat in de driedeling van 'unitary', 'pluralist' en 'coercive' twee indelingen door elkaar heen lopen. Aan de ene kant gaat het over de indeling waarbij het de verhouding tussen managers betreft en aan de andere kant gaat het over de indeling waarbij het de vraag betreft of alle betrokken managers accepteren dat men verschillende wereldbeelden heeft. Bij de verhouding tussen managers gaat het over de centrale vraag of ze wel of niet een fundamenteel tegengesteld belang hebben. Bij de vraag aangaande de wereldbeelden gaat het over het wel of niet accepteren van managers dat ze onderling als managers verschillende wereldbeelden kunnen hebben.

In plaats van een 2 x 3-tabel krijgen we nu een 2 x 2 x 2-tabel met acht cellen. Dit is weergegeven in twee 2 x 2-tabellen in figuur 6.9.

Met behulp van deze typologie kunnen we aangeven wanneer de rol van beelden groter (beelden zijn daar eenvoudig te introduceren) zal zijn en wanneer de rol kleiner zal zijn (beelden zijn daar moeilijk te introduceren).

Allereerst wanneer het moeilijk zal zijn. Daar waar een fundamenteel conflict bestaat, dus in de situaties 5, 6, 7 en 8, zal het beslist niet eenvoudig zijn om beelden te introduceren. Het is mogelijk dat die introductie van beelden het conflict nog kan versterken. Dan blijven er nog vier situaties over. Wanneer al enige diversiteit aanwezig is, dan veronderstellen wij dat het eenvoudig zal zijn om beelden te introduceren. Dus daar waar managers accepteren dat ze verschillende wereldbeelden hebben, zal het eenvoudiger zijn om beelden te introduceren dan daar waar managers verschillende wereldbeelden niet accepteren (wellicht is het beter om te spreken over het bewust zijn van verschillende wereldbeelden in plaats van accepteren).

Figuur 6.9 Uitbreiding van de typologie van Flood & Jackson



Zo blijven situatie 3 en 4 over. In situatie 3 gaat het over simpele problemen waarbij onbekende factoren geen rol zullen spelen. Hier ligt het ook niet voor de hand om beelden te introduceren. Althans niet in eerste instantie. Het probleem is bekend en managers kunnen volstaan met bestaande overwegingen om het vraagstuk op te lossen. In situatie 4 ligt de introductie van beelden anders. Gezien de aard van het vraagstuk: ‘veel onbekende dingen waar managers mee om moeten gaan en waarbij ze dus veel inschattingen moeten maken’, ligt het voor de hand om aandacht te besteden aan voorstellingen die managers zich maken van de gang van zaken. In een dergelijke context lijkt het erop dat de introductie van beelden eenvoudig moet zijn. Elementen van het coöperatieve samenwerken zoals Barnard (1934) dat omschrijft zijn aanwezig in cel 4. In cel 2 wordt het opnieuw moeilijk om over beelden te spreken. Het oplossen van een probleem gaat als vanzelfsprekend. Daar kanttekeningen bij gaan maken, zal al snel als lastig en ongewenst worden ervaren.

De kans om beelden te kunnen waarnemen wordt groter naarmate een probleem complexer wordt. Hoe minder er bekend is over een probleem, over de oplossing en over de manier om die te realiseren, des te meer moeite zullen managers doen om tot een oplossing te komen. Daarvoor zullen ze de probleemsituatie van steeds meer kanten gaan belichten. En zullen ze zich er ook meer van bewust zijn dat een eenvoudige weergave minder gemakkelijk is en dat de verschillende managers elk op hun eigen manier naar de probleemsituatie kijken. Hierdoor neemt de kans toe dat beelden een expliciete rol gaan spelen. (Maar wanneer het probleem te complex is/wordt, zal die kans echter weer afnemen omdat de mate van complexiteit ook verlamrend kan werken op de hoeveelheid en de aard van de overwegingen die managers maken.)

De situatie typeren zoals Flood en Jackson dat doen en de uitwerking in de lijn van De Leeuw lijken sterk op de omstandigheid waarin een buitenstaander aangeeft hoe het probleem gezien moet worden en ook hoe de onderlinge samenwerking is. Maar wat gebeurt er als deze typering door betrokken managers zélf gemaakt wordt met alle mogelijke differentiatie in typering? Stel dat een aantal samenwerkende managers een situatie ziet als een simpel probleem en dat de samenwerking vooral gelijkgezind is, dan zal het extra moeilijk zijn om beelden bespreekbaar te maken en om met beelden te werken. Omgekeerd wordt het eenvoudiger om beelden bespreekbaar te maken en om met beelden te werken wanneer managers hun situatie zodanig getypeerd hebben als zijnde passend in cel 4. Kortom niet alleen de typering van de onderzoeker is van belang. Ook de typering van de betrokkenen in een onderzoekssituatie/probleemoplossingssituatie zouden een rol kunnen spelen.

De introductie van beelden door een onderzoeker in een situatie waarin managers samenwerken heeft als consequentie dat we spreken over verschillende beelden: beelden van de individuele managers, beelden van een team en beelden van de onderzoeker. Is het team daarbij ook een denkbeeldige actor? In veel besluitvormingsliteratuur (zie bijvoorbeeld Hogarth, 1987) wordt over een team gesproken in de vorm van een denkbeeldig iemand die bij de besluitvorming met allerlei factoren rekening moet houden. De titel van Hogarth is daarbij sprekend genoeg: *Judgement and choice, the psychology of decision*. Met de toevoeging: 'the psychology of' wordt een direct verband gelegd met een individu. Er had immers ook kunnen staan: 'the sociology of'. Wat ons betreft kan het handig zijn om het team niet alleen te beschouwen als één denkbeeldige actor maar juist als een Besturend Orgaan waarin een aantal individuen 'zit' en er sprake is van een teamniveau. Aandacht kan dan worden besteed aan de dynamiek tussen de individuele managers en de dynamiek tussen de individuen en een team (zie ook Pennink, 2003). Hiermee komen we aan de grenzen van dit onderzoek. Aan het einde van hoofdstuk 7 komen we hierop nog

terug.

6.7 CONCLUSIE

Om de rol van beelden bij het samenwerken te beschrijven, hebben we een model gecreëerd. In dat model, een uitwerking van de Besturend Orgaan-Bestuurde Systeem spelweergave van het managen, hebben we voor het besturend orgaan een aantal managers ingevuld, de informatiestromen uitgebreid met een blok 'beelden' en aangegeven dat afhankelijk van de wijze van samenwerken beelden en mogelijke verschillen in beelden wel of niet expliciet betrokken worden bij het sturen.

In de daaropvolgende drie paragrafen hebben we de rol van beelden verder uitgewerkt. We zijn begonnen met het concept 'trechterwerking'. Bij de informatiestromen spreken wij van een zogenaamde trechterwerking: uit de veelheid van informatie vindt een selectie plaats tot een beeld. Bij omgaan met de doelstelling vindt een omgekeerde trechterwerking plaats. Uit een korte, bondige doelstelling van een organisatie wordt voor een specifieke managementsituatie een invulling aan een doel gegeven. Daarbij spelen ook de individuele doelen een rol. De invulling zal meer omvatten dan de oorspronkelijke doelstelling. Vandaar de omgekeerde werking van de trechter.

Wanneer managers samen willen handelen, dan worden de beelden bijeengebracht in een 'beeldruimte' zoals weergegeven in figuur 6.5.

Om verder de rol van beelden bij het samenwerken te beschrijven hebben we de acht eigenschappen van een beeld uit hoofdstuk drie herhaald. Vijf daarvan hebben betrekking op de structuur en drie daarvan hebben betrekking op het omgaan met beelden.

Onderdeel van het model is ook het onderscheid maken tussen situaties waarin beelden eenvoudig te introduceren zijn en situaties waarin dat veel moeilijker zal gaan. Voor die typering hebben we gebruikgemaakt van een indeling van Flood en Jackson en de kritiek van De Leeuw daarop. Beelden introduceren en omgaan met beelden, hangt mede af van het managementvraagstuk waar de betrokken managers zich mee bezig houden. Afhankelijk van de wijze waarop betrokken managers het vraagstuk inschatten in termen van complexiteit, of men onderling meer of minder gespannen relaties heeft en afhankelijk van de idee of men een gemeenschappelijk wereldbeeld heeft, zijn managers bereid om na te denken over beelden en de consequenties daarvan. In deze schets gaan we uit van een buitenstaander, een soort nieuwslezer, die onafhankelijk van de betrokken managers de situatie typeert.

In het volgende hoofdstuk sluiten we dit onderzoek af met het beantwoorden van de twee onderzoeksvragen en doen we voorstellen voor verder onderzoek.