

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 7

TERUGKIJKEN EN VOORUITKIJKEN

7.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk kijken we terug en vooruit. Terugkijken houdt in dat we het onderzoek afsluiten met een aantal conclusies. Twee onderzoeksvragen hebben centraal gestaan:

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

Het antwoord op de eerste vraag geven we in paragraaf 7.2 Het antwoord op de tweede vraag beschrijven we in paragraaf 7.3.

Vooruitkijken levert aanbevelingen op voor verder onderzoek. In paragraaf 7.4 doen wij voorstellen in twee richtingen. Allereerst over de wijze waarop wij ons onderzoek hebben uitgevoerd en vervolgens over de inhoudelijke kant met betrekking tot het verder uitwerken van onze modellen. Met paragraaf 7.5 ronden we dit hoofdstuk en het proefschrift af.

7.2 ELEMENTEN VAN EEN BEELD

De eerste onderzoeksvraag luidde: *Hoe ziet een beeld eruit?* Het antwoord bestaat uit vier elementen:

- Het concept: beeld,
- Beelden van een doel,
- Acht eigenschappen van een beeld, en
- Beelden en hun trechterwerking.

Het concept: beeld

Managers maken zich een voorstelling van hun organisatie en de omgeving waarin die organisatie zich bevindt, en met behulp van die voorstellingen en interpretaties van de doelstellingen proberen ze te komen tot een rationele overweging van de

wijzen waarop de doelen gerealiseerd kunnen worden.

Om een model van die voorstellingen te maken hebben wij voor die voorstellingen van managers de term 'beelden' geïntroduceerd, zowel voor de voorstellingen van de organisatie en de omgeving als wel voor de doelstellingen. In dit onderzoek hebben wij een beeld als volgt omschreven:

Een beeld is een model in het hoofd van een manager op basis waarvan hij gaat handelen (of handelt of heeft gehandeld) op een gegeven tijdstip.

Beelden van een doel

Met behulp van de besturingstheorie kunnen we het handelen schetsen als een afweziging van het omgaan met informatie uit het systeem, informatie uit de omgeving van dat systeem en de doelstellingen. In onze termen gaat het om beelden van het systeem en de omgeving enerzijds en beelden van het doel anderzijds (zie paragraaf 6.2). De rol van beelden van de doelen binnen het 'Besturend Orgaan en Bestuurd Systeem' model zien wij op analoge wijze als de rol van beelden van de informatie die gebruikt wordt in het Besturend Orgaan bij het sturen. Managers maken zich, net zoals van de informatie uit de omgeving en de organisatie, een beeld van het doel. En net zoals bij beelden van de omgeving en van de organisatie kunnen bij de beelden van doelen ook vragen gesteld worden over overeenkomsten en verschillen die managers met betrekking tot deze beelden hebben. In dit onderzoek hebben wij eigenschappen ontwikkeld voor de beelden van het systeem en de omgeving.

Acht eigenschappen van een beeld

In ons onderzoek hebben wij een aantal eigenschappen ontwikkeld uit een groot aantal casussen (zie hoofdstuk 2). Die casussen hadden voornamelijk betrekking op beelden die gingen over situaties omtrent bedrijven, zoals de markt, kwaliteitsaspecten, werkdruk enzovoort. In termen van de systeemtheorie ging het over beelden van de omgeving en beelden van een systeem. Pas aan het einde van ons onderzoek hebben wij expliciet onderscheid gemaakt tussen beelden van een systeem en de omgeving en beelden van een doel. De eigenschappen hebben dus betrekking op eerstgenoemde beelden, en of de eigenschappen ook van toepassing zijn op de beelden van een doel moet in vervolgonderzoek verder uitgewerkt worden.

In de eerste stap (zie paragraaf 3.2) hebben we vijf eigenschappen uit ons onderzoeksmateriaal gedestilleerd. In de tweede stap (zie paragraaf 3.3) hebben we die eigenschappen ingedeeld in drie groepen en een zesde eigenschap erbij geformuleerd. De eerste groep gaat in op de exactheid van een beeld. Daarbij horen als eigenschap de mate van detail en het aantal dimensies. De tweede groep gaat in op de relativiteit van het beeld. Hierbij horen de mogelijkheid tot verandering en de vraag naar het

aggregatieniveau. Tot slot hebben we in de derde groep, die we cryptisch ‘het geheel overziend’ hebben genoemd, de laatste twee eigenschappen geplaatst: de mate van normativiteit en de vraag of er een ‘Gestalt’ gezien wordt, of met andere woorden: of iemand zich bewust is van een beeld.

In de derde stap hebben we deze indeling vergeleken met het reticulatiebegrip van In ’t Veld (1998). Op basis van die vergelijking hebben we de eigenschappen opnieuw ingedeeld maar nu in twee groepen. De eerste groep heeft betrekking op de structuur van een beeld en de tweede groep heeft betrekking op de omgang met een beeld. Dat leverde nog twee nieuwe eigenschappen op (zie ook paragraaf 3.4). Zo zijn we gekomen op acht eigenschappen. De structurele eigenschappen zijn:

- de mate van detaillering,
- het aantal dimensies,
- het abstractieniveau,
- het aggregatieniveau, en
- het normatieve.

De eigenschappen die gaan over het omgaan met beelden zijn:

- de veranderbaarheid,
- een ‘Gestalt’ zien, en
- het omgaan met de beschrijving van het beeld.

Met behulp van een kort voorbeeld geven we een illustratie van deze eigenschappen. We stellen ons een gesprek voor tussen vier managers (M1, M2, M3 en M4) van een bedrijf. Zij voeren tijdens een teamvergadering een gesprek over hoe het bedrijf ervoor staat. Van dat gesprek geven wij een aantal passages weer:

M1: “Het gaat niet goed, er komen te weinig klanten bij en er worden te veel kosten gemaakt.”

M2: “In ons bedrijf gaat het toch goed?”

M3: “Nou, dat is nog maar de vraag. Ik kijk er heel anders tegenaan. Het gaat goed als we spreken over de werksfeer, maar het gaat slecht als we naar de financiële resultaten kijken.”

M4: “Ons bedrijf heeft een goed product en toch kunnen we het niet verkopen, dat is volgens mij het probleem.”

- *De mate van detaillering: de mate van gedetailleerdheid heeft betrekking op de hoeveelheid details die gebruikt wordt om het beeld weer te geven.*

Als we de opmerking van M2, “het gaat goed” met die van M3, “het gaat goed als we spreken over de werksfeer”, vergelijken dan neemt de detaille-

ring toe. M3 kijkt immers naar het bedrijf in termen van sfeer en van financiële resultaten.

- *Het aantal dimensies: de mate waarin een beeld wordt uitgedrukt in één of meerdere dimensies.*

Nemen we datgene wat M2 en M3 zeggen en vergelijken we dat met wat M4 zegt, dan gaat het niet alleen meer over goed en slecht en financiële aspecten maar ook over het product en over het verkopen. Het aantal dimensies neemt toe in de beschrijving.

- *Het abstractieniveau: de mate van abstractie van een omschrijving.*

Datgene wat M3 zegt bevat meer details dan wat M2 zegt, maar M3 blijft abstract. Wat verstaat hij onder ‘werksfeer’ en hoe omschrijft hij ‘financiële resultaten’? Hij spreekt slechts over hoe goed het gaat in relatie tot de werksfeer en slecht in relatie tot de financiële situatie. Andere vragen, specifiek over werksfeer en specifiek over financiële resultaten, komen niet aan.

- *Het aggregatieniveau: de mate waarin de manager zich bewust is van het aggregatieniveau van het beeld.*

Deze eigenschap komt tot uiting doordat M3 zegt: “Ik kijk er heel anders tegenaan.” Hij laat zien dat hij anders kijkt dan de ander. Ook in het antwoord van M4 komt dit naar voren. Daarin wordt gesproken over ‘ons’ bedrijf. M4 doet een beroep op het gemeenschappelijke.

- *Het normatieve: de mate waarin het beoordelende aspect zichtbaar aanwezig is.*

De bewering van M2 is in twee opzichten normatief. Allereerst qua inhoud. Hoe het gaat wordt als goed omschreven. Vervolgens is het niet alleen een (normatieve) bewering maar ook een soort van wens: hoe het zou moeten zijn. Ook bij M4 komt het normatieve naar voren: een *goed* product.

Met het vervolg van het gesprek gaan we de laatste drie eigenschappen illustreren:

M1: “Laat ons nog eens rustig in kaart brengen hoe eenieder van ons de huidige stand van zaken ziet.”

M2: “Ja, laat mij beginnen. Ik zie de situatie als volgt (...).”

M3: “Laat mij daar op aanvullen dat mijn visie genuanceerder is, maar ik kan het mis hebben. Daarom wil ik M2 vragen mij uit te leggen waarom het volgens jou goed gaat?”

M4: “In ons bedrijf gaat het dus niet goed. De werksfeer is weliswaar goed maar we hebben te weinig klanten, er komen nauwelijks nieuwe klanten bij en onze kosten die al hoog zijn, nemen toe. Heb ik hiermee goed aangeven wat jullie ook zeggen en denken?”

- *De veranderbaarheid: de mate waarin een beeld te veranderen is.*
De veranderbaarheid komt in het laatste deel bij M4 naar voren waar hij zijn beeld besluit met een vraag over de juiste weergave. M4 doet een impliciete poging om het beeld van M2 te veranderen en geeft daarom ook aan dat hij deze samenvatting best wil veranderen. M3 relateert zijn eigen standpunt, “maar ik kan het mis hebben”, en dat is het begin van een mogelijke verandering.
- *Een ‘Gestalt’ zien: ‘het besef van een ‘Gestalt’.*
In opmerking van M2 is duidelijk dat M2 zich ervan bewust is dat hij zijn eigen beeld geeft. Ook in de opmerking van M4 zit een ‘Gestalt’-aspect. M4 probeert de samenvatting gemeenschappelijk te maken: een beeld van het team.
- *Reticuleren: de wijze van combineren van de structurele eigenschappen, en dan met name de eerste vier.*
In de opmerking van M3 wordt gesproken over een aanvulling op M2. Tevens wordt er een vraag geformuleerd waarin om uitleg wordt verzocht. Beide zijn manieren van omgaan met beelden van een ander.

Deze korte schets en toelichting zijn een illustratie van het mogelijke gebruik van beelden en dan met name de eigenschappen van beelden.

In hoofdstuk 3 hebben we (en aan het einde van ons onderzoek) de eigenschappen vergeleken met de modelleringsbeslissingen uit de besturingstheorie. De modelleringsbeslissingen leveren een model en ook de beeldvorming levert een model op. Een vergelijking kan dus zinvol zijn maar kent ook haar grenzen. Het modelleren is onderdeel van een expliciet proces van modelvorming. Beeldvorming hoeft daarentegen niet expliciet te zijn en ook het beeld hoeft in eerste instantie niet expliciet te zijn. Toch leveren beide processen een model op en daarom is een vergelijking zinvol. In tabel 7.1 geven we die vergelijking nog eens weer.

Het reticuleren in de modelleringsbeslissingen vertoont overeenkomst met het combineren van de eerste vier structurele eigenschappen en met de eigenschap die betrekking heeft op de veranderbaarheid van het beeld. De overeenkomst is echter be-

Tabel 7.1 Overeenkomsten en verschillen tussen de eigenschappen en de modelleringsbeslissingen

modelleringsbeslissingen	mijn eigenschappen
keuze over het doel	
keuze over de grens	'Gestalt'
keuze over de aggregatieniveaus	aggregatieniveau
keuze over deelsystemen, met name aspect en fase	dimensies
keuze over het soort model	mate van abstractie
keuze over modeltaal	
reticulatie	<ul style="list-style-type: none"> ● combineren van vier structurele eigenschappen ● veranderbaarheid
	hoeveel details en welke details
	normativiteit

perkt. De modelleringsbeslissingen zijn onderdeel van een statisch proces. En het reticuleren, weliswaar weergegeven als een werkwoord, vindt alleen bij aanvang van de modelvorming plaats. Het beeldvormingsproces kent meer dynamiek en vindt niet eenmalig plaats. In die dynamiek kunnen andere combinaties van de structuureigenschappen ontstaan. In hoofdstuk 3 hebben we al gewezen op de overeenkomst, hier geven we de beperking van die overeenkomst aan.

Het is duidelijk dat er overeenkomsten zijn maar ook verschillen. De overeenkomsten tussen het resultaat van onze zoektocht en deze modelleringsbeslissingen is een ondersteuning voor beide. De verschillen zijn een ondersteuning voor het uitgangspunt van ons onderzoek dat we met een open onderzoekshouding beelden wilden onderzoeken. Indien we de modelleringsbeslissingen als uitgangspunt hadden genomen dan waren we niet op deze eigenschappen gekomen. En met name de normativiteit was buiten beschouwing gebleven. De mate van detaillering was deels opgevangen doordat het onderscheid tussen de eerste vier eigenschappen wel te maken is, maar ook enige overlap zou kunnen vertonen.

Beelden en hun trechterwerking

De verhouding tussen een beeld en de informatie die zich in grote hoeveelheid voordoet, hebben we beschreven met de *trechterwerking*. Onder de trechterwerking verstaan wij het proces waarin een manager uit de grote stroom van informatie een selectie maakt en zich een beeld vormt (zie paragraaf 6.3). Het proces van de trechterwerking zal niet altijd bewust worden uitgevoerd.

Het beeld van een doel vraagt ook om nadere aandacht met betrekking tot de trechterwerking. Hier vindt - wat wij noemen - een omgekeerde trechterwerking plaats. Uit een doelstelling maakt de manager zich een beeld. Bij die vertaling van een doelstelling naar een concrete situatie zal een verbreding optreden. De uitspraak: "Let's make things better" toepassen in een concrete situatie vergt meer woorden en uitleg dan die vijf Engelse woorden. In die vertaalslag zullen ook zeker persoonlijke doelen een rol spelen. Het eindresultaat van de vertaling van een doelstelling naar een toepasbare omschrijving in een concrete situatie is een beeld. Vanuit een beperkte omschrijving vindt een invulling plaats die bestaat uit een uitgebreide omschrijving: de trechter staat op zijn kop.

Beelden omschrijven is gezien voorgaande elementen geen eenvoudige zaak. Beelden zijn gekoppeld aan een concrete managementsituatie en bij de beschrijving van beelden moet aandacht besteed worden aan het beeld zelf, de typering met behulp van

de eigenschappen, de trechterwerking en het onderscheid tussen een beeld van een situatie en de omgeving enerzijds en anderzijds een beeld van een doel.

In het verlengde van Isaacs hebben we beelden gekoppeld aan concrete situaties en het handelen (zie de omschrijving van een beeld). Het expliciet introduceren van beelden van een doel geeft vervolgens de gelegenheid om systematisch vragen op te stellen over de wijze waarop de managementteamleden de doelen betrekken bij het sturen. De eigenschappen en de trechterwerking leveren een bijdrage om systematischer om te gaan met beelden. Met deze twee elementen geven we een uitbreiding op het imaginatieproces zoals Morgan dat omschrijft. De eigenschap ‘aggregatieniveau’ heeft een directe link met het vraagstuk van de relatie tussen individu en team. Door beelden te typeren wordt duidelijk dat er systematisch vragen gesteld kunnen worden over verschillen tussen teambeelden en individuele beelden.

7.3 ELEMENTEN VAN DE ROL VAN BEELDEN BIJ HET SAMENWERKEN

De tweede onderzoeksvraag zag er als volgt uit: *Wat is de rol van beelden bij het samenwerken?* Het antwoord bestaat uit drie elementen:

- Het concept: beeldruimte,
- Kernelementen van samenwerken, en
- Managen weergegeven met een aangepaste ‘Besturend Orgaan en Besturend Systeem’ spelsituatie.

Het concept: beeldruimte

Het beschrijven van samen managen en nadenken over beelden roept complexe vragen op. Neem bijvoorbeeld de algemene situatie waarin een aantal managers hun eigen bedrijf beschouwt, de omgeving beoordeelt en wil beslissen in welke richting hun bedrijf zal moeten gaan. In termen van beelden stellen wij ons dit als volgt voor: managers hebben zelf een beeld van hun bedrijf, ze kunnen een beeld hebben van het beeld van een andere manager over hetzelfde bedrijf, ze kunnen een beeld hebben van hoe het gezamenlijke beeld eruitziet en hoe de ander denkt dat het beeld is. Kortom, er zijn veel beelden mogelijk.

Om systematisch te kunnen nadenken over situaties zoals hiervoor beschreven, hebben we het begrip beeldruimte geïntroduceerd (zie paragraaf 6.4) en als volgt omschreven:

De beeldruimte is een virtuele ruimte die opgespannen wordt door de verschil-

lende beelden.

Wanneer twee managers samenwerken dan kunnen we een hele serie beelden veronderstellen. Bij een vraagstuk denken we dan aan beelden van het systeem, de omgeving van dat systeem en een beeld van het doel. Bij die drie beelden veronderstellen we dat een manager A in de beeldruimte nadenkt over:

- de beelden van hemzelf over een managementvraagstuk;
- de beelden van zoals hij denkt dat de ander denkt over het vraagstuk;
- de beelden van hoe ze samen denken over het vraagstuk zoals hij dat ziet; en
- de beelden van de ander over hoe ze gezamenlijk denken over het vraagstuk.

Maar ook bezien vanuit manager B is eenzelfde rij van beelden op te noemen. In de beeldruimte kunnen we bij twee managers bij een vraagstuk al veel beelden veronderstellen. Bespreken bijvoorbeeld twee managers de werkdruk in hun bedrijf dan gaat het onder meer om hun eigen beelden van de werkdruk, hun verwachtingen over het beeld van de ander en de wederzijdse verwachtingen over de gemeenschappelijke beelden. Een gesprek en, om met Isaacs te spreken, een dialoog over dit onderwerp houdt ook een wederzijdse afstemming in over de inhoud van het begrip 'werkdruk' of met andere woorden een afstemming van de beelden over werkdruk.

De winst van deze toegenomen complexiteit is dat we expliciet kunnen nadenken over de manier waarop managers naar hun bedrijf of naar een vraagstuk kijken, en vooral ook hoe ze daar de andere managers in kunnen betrekken.

Het hanteren van het begrip 'beeldruimte' kan ook van betekenis zijn voor het samenwerken van managers. We hebben het niet onderzocht maar laten toch zien waar een relatie tussen beeldruimte en samenwerken gelegd kan worden. Met behulp van het begrip beeldruimte kunnen we expliciet vragen stellen over de ruimte die door de beelden wordt opgespannen. Ook kunnen die vragen behulpzaam zijn bij het creëren van nieuwe ideeën c.q. beelden. Enerzijds doordat de ruimte bespreekbaar wordt en anderzijds omdat alle beelden meetellen. De relatie tussen beeldruimte en samenwerken is hiermee gelegd. Het gebruik van beeldruimte heeft invloed op het wederzijdse vertrouwen van de managers die samenwerken, omdat de beelden van elk van de managers onderdeel zijn van de beeldruimte. En het bespreekbaar maken van de beelden en het beschrijven van de beeldruimte kunnen bijdragen aan meer inzichten bij alle betrokkenen en kunnen daardoor helpen bij het komen tot een gemeenschappelijk beeld. Zowel het wederzijdse vertrouwen als het creëren van een gemeenschappelijke basis vormen een onderdeel van de kern van het samenwerken.

Kernelementen van samenwerken.

Onderdeel van het ontwikkelen van een model over de rol van beelden bij het samenwerken is het beschrijven van samenwerken. We kijken daar als volgt naar (zie paragraaf 5.2): Samenwerken is meer dan interactie tussen mensen. Wanneer mensen samenwerken, zullen ze *een gemeenschappelijk doel* hebben. Barnard - zo schreven we al eerder - heeft daarbij aangegeven dat mensen wanneer ze samenwerken daar wel enigszins verschillend over mogen denken, maar een zekere gemeenschappelijkheid moet er wel zijn en doelen moeten steeds weer opnieuw gesteld worden, anders stopt de samenwerking. Verder kunnen we concluderen dat het samen kijken een tweede voorwaarde voor samenwerken is; het duidt op het creëren van en/of het zoeken van *een gemeenschappelijk beeld* om van daaruit verder te werken. Als derde element van het samenwerken noemen we het krijgen van een verbinding met elkaar, het afstemmen en elkaar motiveren, kortom, *een gemeenschappelijk platform*.

Samenwerken veronderstelt dat de betrokkenen van elkaar verwachten dat die gemeenschappelijkheid ook nagestreefd zal worden in de toekomst. Samenwerken impliceert dus ook *een gemeenschappelijk verwachtingspatroon met betrekking tot toekomstig gedrag*.

Het samen handelen op deze manier veronderstelt een coöperatieve houding zoals Barnard (1945) die al beschreef: “de bereidheid om samen iets te realiseren.” Habermas wijst daarbij op het belang van het expliciet maken van welke intenties managers gebruiken om samen iets te realiseren (Kunneman, 1986). De intenties kunnen instrumenteel, strategisch of communicatief zijn (zie paragraaf 5.4). Waarbij met name de laatste twee van belang zijn.

Wanneer de intenties in hoofdzaak instrumenteel zijn, dan kan er geen sprake zijn van samenwerken. Een manager die instrumenteel handelt, houdt geen rekening met anderen en hun mogelijke belangen en zeker niet met de mogelijkheid dat die belangen van anderen kunnen veranderen. De andere manager wordt dan immers niet beschouwd als een mens met bedoelingen die aan verandering onderhevig kunnen zijn. Het onderscheid tussen strategisch en communicatief kan volgens ons omschreven worden als de wijze waarop managers zich tot elkaar verhouden. Is die verhouding met name berekend binnen het eigen kader of is er de bereidheid om ook over een gemeenschappelijk kader te praten.

De introductie van beelden geeft de gelegenheid om de principiële vraag naar het onderscheid tussen strategisch en communicatief handelen te stellen, en daarmee ook vragen over de wijze waarop het samenwerken inhoud kan krijgen in een concrete managementsituatie. In de gepresenteerde modellen in hoofdstuk 6 komt het onderscheid tussen strategisch en communicatief handelen terug. In de modellen wordt het onderscheid vertaald in de manier waarop managers samen sturen. In het strategisch handelen wordt overlegd over de keuze van de stuurmaatregelen. In het communi-

catief handelen wordt niet alleen over de keuze van de stuurmaatregelen onderhandeld, maar ook over de beelden van het systeem, de omgeving en de beelden van de doelen.

Managen weergegeven met een aangepaste 'Besturend Orgaan en Bestuurd Systeem' spelsituatie

In dit onderzoek hebben we de Besturend Orgaan en Bestuurd Systeem spelsituatie-weergave uitgebreid door in het Besturend Orgaan de beeldruimte te plaatsen en in plaats van informatiestromen hebben wij beelden geplaatst (zie paragraaf 5.5.4). Zie figuur 7.1

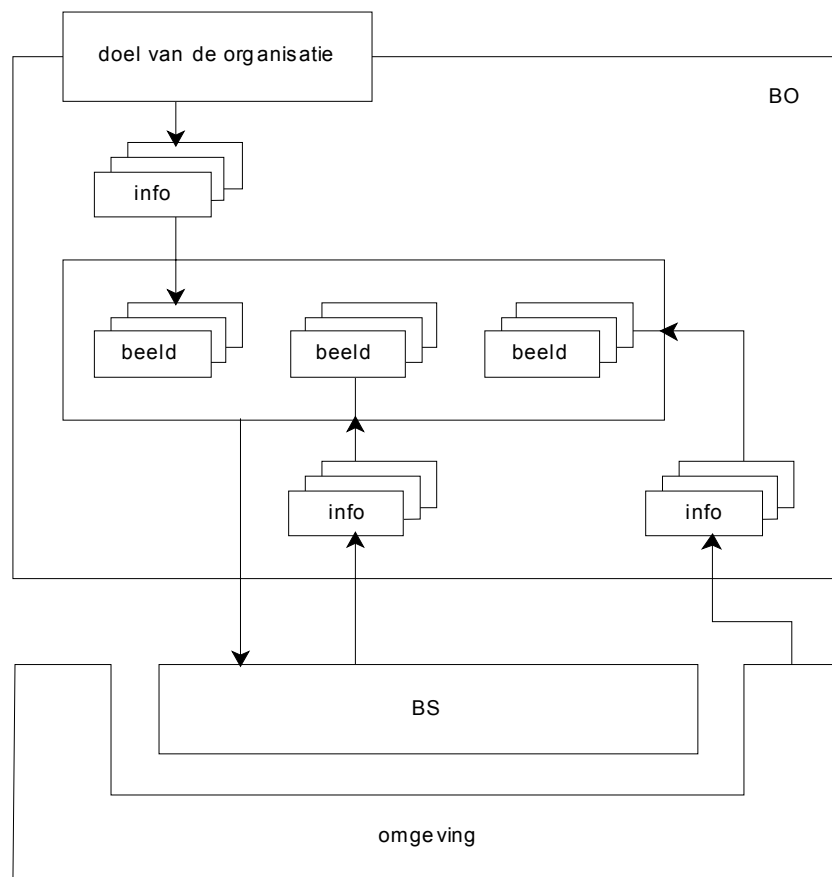
Verder hebben we die weergave uitgebreid door onderscheid te maken tussen situaties waarin managers strategisch of communicatief met elkaar handelen (zie paragraaf 6.2). In het eerste geval wordt gemeenschappelijk besloten over de stuurmaatregelen, in het tweede geval worden de beelden van de specifieke situatie, de beelden van de doelen en de stuurmaatregelen afgestemd. Zie figuur 7.2

De weergave in figuur 7.1 nodigt niet uit om expliciet aandacht te besteden aan dit uitgebreide afwegingsproces.

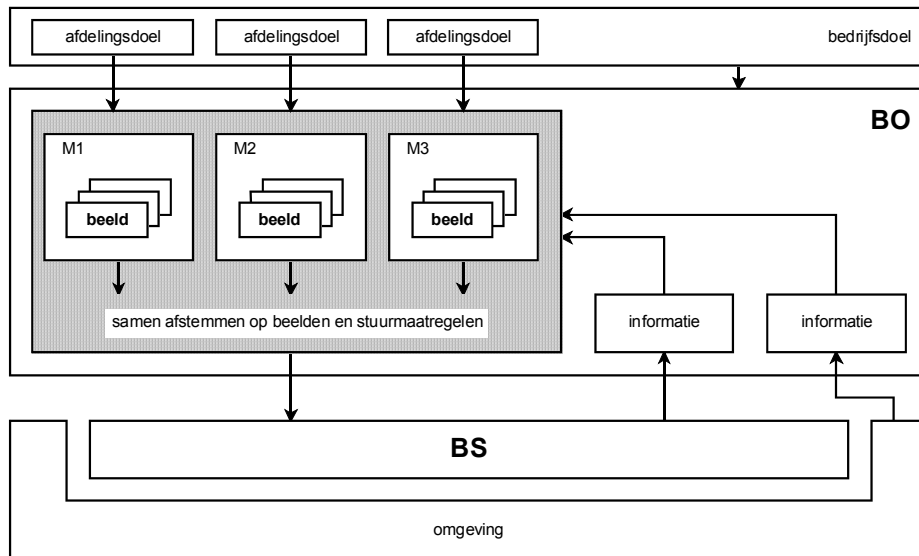
Samengevat bestaan de aanpassingen uit het toevoegen van de beeldruimte, de beelden, een grafische weergave van het typeren van het afwegingsproces om te komen tot stuurmaatregelen (strategisch versus communicatief).

De rol van beelden bij het samenwerken beschrijven we met behulp van drie elementen: het begrip beeldruimte, een typering van de kern van het samenwerken en een weergave van samenwerken met een aangepaste 'Besturend Orgaan en Bestuurd Systeem' spelsituatie tevens in een grafische vorm. In de beeldruimte spelen beelden van individuele managers en de wijze waarop teambeelden totstandkomen een rol. Het begrip beeldruimte biedt de gelegenheid om bij managementteams systematisch vragen te stellen over de individuele beelden, de teambeelden en hoe deze met elkaar verbonden kunnen zijn.

Figuur 7.1 Drie managers: informatie en beeld



Figuur 7.2 Drie managers (M1, M2 en M3) die communicatief handelend samenwerken



Dit ligt in het verlengde van Isaacs die aangaf dat deze relatie van belang is bij het samenwerken. Ook ligt hier een relatie met Morgans imaginatiebegrip waarbij ook met de verhouding tussen individu en team, maar minder systematisch, wordt omgegaan.

In het verlengde van Isaacs hoort ook de vraag naar het karakter van het gemeenschappelijke. In de grafische weergave heeft die vraag betrekking op datgene wat besproken wordt: alleen de stuurmaatregelen of ook de beelden van het systeem, de omgeving en het doel. Ook in de aanbevelingen komt de vraag naar het gemeenschappelijke terug. Belangrijk uitgangspunt bij dat gemeenschappelijke is dat er een beroep gedaan wordt op de bereidheid om samen te werken, of met andere woorden, een beroep op de welwillendheid van de teamleden. Zowel Isaacs als Barnard brengen dat naar voren. In het verlengde van Habermas voegen wij daaraan toe dat de bereidheid het begin is, maar dat in een volgende stap ook vragen gesteld moeten worden over *hoe* dat gemeenschappelijke dan verder vorm krijgt.

Dit is een vraag naast het thema dat Isaacs aankaart, namelijk dat het gemeenschappelijke niet zomaar ontstaat of gevonden wordt en dat ook een dialoog niet zomaar ontstaat. Of in besturingstermen: het samen sturen, en daarbij dus een Besturend Orgaan vormen uit meerdere managers die samen sturen, gaat niet zomaar. Met behulp van onze uitwerkingen wordt het mogelijk de beschrijving van het managen gezien als samen sturen, verder te verdiepen.

Dit onderzoek heeft niet alleen antwoorden op de twee onderzoeksvragen opgeleverd maar ook een eigen onderzoeksmethode: de eigen invulling van de 'multi-method approach' van Brewer en Hunter (zie paragraaf 2.4).

Wanneer bedrijfskundig onderzoek een explorerend karakter heeft is het belangrijk om dat efficiënt uit te voeren. Die efficiëntie kan vergroot worden door onderzoeksmateriaal van anderen te gebruiken. Ons onderzoek is daar een voorbeeld van. Door onderzoeksmateriaal van anderen te gebruiken, kan de efficiëntie verhoogd worden. Het materiaal is er toch al of kan met betrekkelijk weinig extra moeite verkregen worden omdat er toch al een onderzoek loopt. Het voordeel kan ook gezien worden in het licht van de duurzaamheidsvraag van onderzoeksmateriaal. In plaats van onderzoeksmateriaal eenmaal te gebruiken, is het ook mogelijk om dat materiaal meerdere malen te gebruiken.

Een voorwaarde is wel dat het gebruiken van onderzoeksmateriaal van anderen niet zomaar gebeurt. Een onderzoeker zal, wil hij materiaal van anderen gaan gebruiken, vanuit zijn eigen exploratieve onderzoek concreet moeten kunnen aangeven wat hij van dat materiaal kan verwachten. In ons onderzoek hebben wij daar een onderzoeksmatrix voor gebruikt. Die matrix gaf ons de gelegenheid om op systema-

tische wijze vast te stellen of het materiaal geschikt was voor gebruik in ons kader.

Een tweede belangrijke factor bij het hergebruik van onderzoeksmateriaal is de mogelijkheid tot interactie tussen onderzoekers. De onderzoeker die materiaal van anderen wil gebruiken, zal in gesprek moeten gaan met deze andere onderzoekers om die zover te krijgen dat ze hun materiaal ter beschikking stellen of hun eigen onderzoek enigszins uitbreiden om zo een ander de gelegenheid te geven ook onderzoeksmateriaal te verkrijgen. In het proces van overtuigen zal de onderzoeker zijn eigen gedachtegang steeds weer opnieuw aan een andere onderzoeker moeten presenteren. Dit zal zijn eigen gedachtegang aanscherpen en daarnaast is ook de kans aanwezig dat de gedachtegang zich hierdoor verder ontwikkelt. Voorwaarde daarbij is dat de onderzoeker kan beschrijven op welke wijze zijn gedachtegang zich verder ontwikkelt. Hierdoor kan voor zover dat mogelijk is, op systematische wijze de voortgang in inzicht worden vastgelegd.

Naast een toename van de efficiëntie is deze manier van onderzoek uitvoeren ook effectief. Voor het veld van onderzoek heeft deze aanpak ook zijn voordeel doordat organisaties en mensen in organisaties niet meer belast worden dan noodzakelijk is.

Kern van onze invulling is ten eerste dat wanneer onderzoeksmateriaal van anderen wordt gebruikt er een herinterpretatie moet plaatsvinden van dat materiaal binnen de eigen conceptuele gedachtegang en ten tweede dat die herinterpretatie ondersteund kan worden door het expliciet maken van de conceptuele gedachte van het eigen onderzoek.

7.4 AANBEVELINGEN VOOR VERDER ONDERZOEK

Vooruitkijken levert voorstellen op. In deze paragraaf doen wij dat in de twee richtingen eerder aangegeven. De ene richting heeft betrekking op de wijze waarop wij ons onderzoek hebben uitgevoerd, de door ons uitgewerkte 'multi-methode' benadering (zie paragraaf 7.4.1) en de andere richting heeft betrekking op de inhoudelijke kant met betrekking tot het verder uitwerken van onze modellen (zie paragraaf 7.4.2) over het zoeken naar kernelementen van het samenwerken en over het verdiepen van de besturingstheorie (zie paragraaf 7.4.3).

7.4.1 Het verder onderzoeken van de gebruikte onderzoeksmethodologie

Wanneer het bedrijfskundig onderzoek een explorerend karakter heeft dan draagt dit onderzoek bij aan het argument om meer aandacht te besteden aan de efficiëntie bij het uitvoeren van een dergelijk onderzoek.

Wij hebben een basis gelegd om die efficiëntie te vergroten door op een eigen wijze gebruik te maken van onderzoeksmateriaal van andere onderzoekers. In die werkwijze hebben twee elementen centraal gestaan: het gebruik van een onderzoeksmatrix en de interactie met andere onderzoekers. De onderzoeksmatrix heeft ons geholpen om materiaal van anderen in ons eigen (denk)kader te plaatsen en de interactie met andere onderzoekers heeft ons gedwongen om steeds weer onze inhoudelijke gedachtegang opnieuw uit te leggen en aan te scherpen voor een nieuwe situatie.

Beide elementen vragen om nadere aandacht, want niet alleen de efficiëntie van een nieuw onderzoek en de duurzaamheid van bestaand onderzoek kunnen worden vergroot, ook de effectiviteit van een nieuw onderzoek kan positief beïnvloed worden door het steeds weer toepassen van de inhoudelijke gedachtegang in nieuwe situaties.

Het concept van een onderzoeksmatrix kan verder uitgewerkt worden en de aandacht voor de interactie met andere onderzoekers, en dan met name in relatie tot het ontwikkelen van inzichten, kan verder onderzocht en uitgewerkt worden.

Wat uitvoering betreft zien we dat door het gebruik van materiaal van anderen (en het eigen materiaal ook door anderen te laten gebruiken) de onderzoeksgedachten aangescherpt worden: efficiëntie en effectiviteit gaan hand in hand, in ieder geval bij een exploratief bedrijfskundig onderzoek. Interessant is om te onderzoeken of deze aanpak ook bij toetsend onderzoek mogelijk is en in hoeverre de efficiëntie en de effectiviteit dan toeneemt.

7.4.2 Het verder uitwerken van de inhoudelijke gedachtegang: op zoek naar kernelement van het gemeenschappelijke bij samenwerken

In de loop van ons onderzoek ontstond langzamerhand de vraag naar wat het ‘samen’ nu inhoudt. We hebben weliswaar omschreven wat de kern is van samenwerken (zie hoofdstuk 5), maar daarmee is nog niet duidelijk hoe het ‘samen’ of het gemeenschappelijke is te omschrijven. Wij hebben daar verschillende woorden voor gebruikt: “beelden komen samen in de beeldruimte”, “beelden moeten op elkaar afgestemd worden”, “beelden moeten samen bespreekbaar zijn”, “beelden moeten op elkaar aansluiten”. Elke zinsnede duidt op de poging om te laten zien dat de kern van het

samenwerken bestaat uit het bijeenbrengen van beelden, maar dan wel zodanig dat elk van die beelden met respect wordt gehanteerd. Geen van de beelden wordt weggedrukt. De lijst is niet compleet maar illustreert wel dat een afdoende omschrijving van de kern van het samenwerken nog niet is bereikt.

In een vervolgonderzoek biedt wellicht het uitzoeken van combinaties van drie manieren van omgaan met beelden vruchtbare uitzichten. De eerste manier kan geschetst worden als een keuze tussen “het niet samenvoegen van de beelden en ze niet of nauwelijks met elkaar te delen” en “het kiezen uit een van de bestaande beelden en daarmee verder gaan”. De tweede manier bestaat uit een keuze tussen enerzijds ‘het zoeken van het gemeenschappelijke in de beelden’ en daarmee verder te werken en anderzijds “het delen van de individuele beelden en die naast elkaar laten bestaan”. Het zijn dan wel beelden die gedeeld zijn. Dit in tegenstelling tot bij de eerste manier, waar de beelden ook naast elkaar blijven bestaan maar waar men niet of nauwelijks elkaars beelden kent. In de derde manier gaat het om een keus tussen “het creëren van een nieuw gemeenschappelijk beeld” en “het creëren van meerdere nieuwe gemeenschappelijke beelden”.

Wij hebben de drie manieren omschreven als keuzes tussen uitersten. Natuurlijk zijn daar variaties op mogelijk. De drie manieren kunnen ook gezien worden als in een visuele ruimte waarbij de assen een driedimensionaal stelsel creëren. Met deze mogelijkheden kan de vraag naar het gemeenschappelijke, het ‘samen’, te omschrijven zijn als een vraag naar welke vorm van samenvoegen van beelden in de ruimte wordt gehanteerd (zie Pennink, 2003). Nader onderzoek is hiervoor gewenst.

7.4.3 Verdieping van de besturingstheorie: het nader uitwerken en verder invullen van managementteams als Besturend Orgaan

Het introduceren van beelden, beeldruimte, beelden van doelen in relatie tot het samenwerken in managementteams heeft een duidelijke relatie met metabesturing zoals dat in de besturingstheorie wordt omschreven. De Leeuw (2000, p. 180) verstaat onder metabesturing: “Over metabesturing wordt gesproken indien het Bestuurd Systeem zelf ook een Besturend Orgaan is. Metabesturing is dan aan te duiden als de besturing van de besturing.” Nadenken en spreken over de wijze waarop in het Besturend Orgaan wordt omgegaan met de informatie uit de omgeving en uit de organisatie in de vorm van beelden en te veronderstellen dat met doelen ook wordt omgegaan in de vorm van beelden, is onderdeel van metabesturing. Beelden, de trechterwerking en beeldruimte zijn concepten die wellicht een nieuw perspectief

kunnen geven aan het beschrijven van de capaciteit van informatieverwerking en het beïnvloeden van die capaciteit. Ook kunnen deze concepten een nieuw licht werpen op het besturend vermogen van een managementteam als Besturend Orgaan.

In dit proefschrift hebben wij beelden van een doel geïntroduceerd. Het is de vraag welke verschillen en overeenkomsten beelden van een doel en beelden van een systeem en van de omgeving van een systeem hebben. Zijn de door ons ontwikkelde eigenschappen ook toepasbaar op de beelden van een doel? Nader onderzoek moet dat uitwijzen.

Verder wijzen we nog op de mogelijkheden die het zien van een doel in de vorm van beelden biedt om in het Besturend Orgaan bij de keuze van de stuurmaatregelen de beelden van een doel expliciet te betrekken. Bij het sturen vindt een afweging plaats van de beelden. Hoe die afweging eruitziet vraagt om nader onderzoek en dan met name naar de rol van de beelden van een doel.

7.5 TOT BESLUIT

In dit hoofdstuk hebben we antwoord gegeven op beide onderzoeksvragen en daarnaast onze onderzoeksmethodologie beschreven als een ongevraagde maar wel gewenste conclusie. Vervolgens hebben we een aantal aanbevelingen gedaan in welke richting wij verwachten dat verder onderzoek vruchtbaar zal zijn. Zowel voor de bedrijfskundige theorie als voor de praktijk van managers.

In ontwerpstermen hebben we laten zien dat ons ontwerp bruikbaar is. We hebben nieuwe onderzoeksvragen gecreëerd; de gegeven antwoorden bieden daar goede gelegenheid toe. Oftewel ons onderzoek is bruikbaar om nader onderzoek op dit terrein te ontwikkelen. Ook moet het mogelijk zijn met de gegeven antwoorden een eerste aanzet te geven om voor de praktijk van managers bruikbare kennis te ontwikkelen. Buiten de context van dit proefschrift hebben wij daar eerste aanzetten toe gedaan (zie Pennink 1997, 1998 en 2003). Ons onderzoek biedt derhalve ook gelegenheid om bruikbare kennis te ontwikkelen voor de praktijk van management.