

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.

APPENDIX

DE DEELONDERZOEKEN AFZONDERLIJK BESCHREVEN

De blokkendoos ingevuld per deelonderzoek

Elk deelonderzoek zal afzonderlijk beschreven worden. Om het overzicht te bewaren, hebben we ervoor gekozen om voor elke weergave eenzelfde structuur te hanteren. We beginnen met een korte inleiding, daarna gebruiken we ‘de blokkendoos’ om de stappen van onderzoek kort weer te geven. De blokkendoos is mede afgeleid uit ‘de ballentent’ van De Leeuw (1990) en verder uitgewerkt door Jonker en Pennink (2000).

Per deelonderzoek wordt een beschrijving gegeven. In de blokkendoos staan de stappen van onderzoek binnen de context van de relatie tussen onderzoeker en opdrachtgever(s)/belanghebbenden centraal.

A1 DEELONDERZOEK: AFGELEVERD WERK

Inleiding

Een van de leveranciers van elektriciteit in Nederland heeft een deel van haar taken ondergebracht in een facilitair technisch bedrijf. De afdeling Onderhoud en Service van dit bedrijf houdt zich onder meer bezig met het opheffen van storingen. De klanten zijn distributiebedrijven die zijn georganiseerd naar rayon. Bij de desbetreffende leverancier van elektriciteit zijn drie rayons. Per rayon is er binnen de afdeling Onderhoud en Service een sectormanager. Naast de eigen mensen van de afdeling (de medewerkers en het rayonhoofd) hebben we ook te maken met de rayonopzichter van het distributiebedrijf, die dicht bij het opheffen van storingen staat, en de rayonmanagers voor de administratieve afwikkeling.

Er is gekeken naar de opvattingen van deze personen over het werk dat gedaan wordt. Het onderzoek is verricht door een afstudeerder (Sluis, 1993) en gepubliceerd in een afstudeerverslag.

Vanuit de diverse posities van de genoemde mensen die betrokken zijn bij de dienstverlening van de afdeling Onderhoud en Service wordt in dit onderzoek gekeken naar de wijze waarop gedacht wordt dat de klant kijkt naar het geleverde werk. - Onder de betrokkenen verstaan we degenen die het werk zélf uitvoeren, hun managers en de klant zelf. In dergelijk onderzoek wordt vaak gebruik gemaakt van een bestaand meetinstrument: het servqual-meetinstrument of een variant daarvan, om tevredenheid van klanten te meten. Die meningen van al die mensen zien wij als beelden. Nadeel van het gebruik van een servqual-meetinstrument is dat het weliswaar duidelijk wordt hoe diverse partijen denken over de geleverde dienst, maar dat niet direct duidelijk is wat er gedaan kan worden om de kwaliteit te bewaken van de geleverde dienst. Op de standaardmanier van verwerken van servqual-gegevens wordt veelal een beperkt aantal 'gaps' beschreven. Vanuit ons perspectief van beelden verdient het aandacht om de percepties en verwachtingen van de betrokkenen afzonderlijk te analyseren in plaats van één maat te construeren of een beperkt aantal 'gaps'.

Probleem van de organisatie

Bestaan er verschillen in opvatting over de geleverde storingsdienst tussen mensen die de dienst leveren en mensen die de dienst ontvangen?

Oplossing voor de organisatie

Er bestaan verschillen in opvatting over de geleverde storingsdienst.

Vragen voor ons onderzoek

1. Hoe denken klanten over de dienstverlening van de afdeling en hoe denken de interne betrokkenen van de storingsdienstverlening dat de klant daarop zal antwoorden?
2. Levert dit eigenschappen van beelden op?

Antwoorden voor ons onderzoek

De betrokkenen denken het eens te zijn over de verwachtingen ten aanzien van de te leveren dienst. De perceptie van het geleverd werk levert meer verschil op. Men heeft een eigen beeld van het werk. In het algemeen kan men stellen dat bij beoordelingen men rekening moet houden met het verschijnsel dat niet op ieder (hiërarchisch) niveau eenzelfde beoordeling van het geleverde werk gegeven wordt.

Model/theorie

Verwachtingen en percepties van de bij de storingsdienst betrokken mensen geven inzicht in de kwaliteit van de dienstverlening. In het krachtenveld van beoordeling

door de betrokkenen (twee partijen bij de klant en twee partijen bij degene die de dienst leverde) verwachten we dat men verschillende oordelen zal hebben over het geleverde werk. De oordelen zullen verschillend zijn, niet alleen tussen de partijen maar ook binnen een partij tussen diverse betrokkenen.

Tabel A1 Het ontwerp van deelonderzoek: Afgeleverd werk

| dienstverlener | aantal mensen | klant | aantal mensen |
|----------------|---------------|------------------|---------------|
| managers | 3 | rayon managers | 11 |
| medewerkers | 6 | rayon opzichters | 11 |

Operationalisering/meten

Door gebruik te maken van de servqual-scores uit het oorspronkelijke onderzoek, is inzicht verkregen in de afzonderlijke verwachtingen en percepties van de bij de storingsdienst betrokken personen.

De servqual-score is de uitkomst van een ‘overall’-weging van datgene wat men graag wil (de verwachting) en van datgene wat men vindt dat er gebeurt (de perceptie). Vanuit het zoeken naar beelden betekent het dat niet de ‘overall’-weging het eindpunt is. Juist door naar de afzonderlijke antwoorden te kijken, komt er zicht

op mogelijke verschillen tussen mensen die allen met hetzelfde werk te maken hebben.

Validiteit en betrouwbaarheid

1. In dit onderzoek is gekeken naar de afzonderlijke percepties en verwachtingen in plaats van naar de servqual-scores.
2. Het oorspronkelijke onderzoek is uitgevoerd in het kader van het afstudeertraject van de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen.

Design

Het ontwerp van dit onderzoek wordt in de vorm van tabel A1 weergegeven.

Dataverzameling

Er is gebruikgemaakt van de data verkregen uit het afstudeeronderzoek van Sluis. De data bestaan uit de antwoorden op de gebruikte vragenlijst die bestaat uit 24 perceptie- en 24 verwachtingsvragen met betrekking tot dienstverlening.

Dataanalyse

De antwoorden binnen een partij en tussen partijen zijn bekeken met behulp van de gemiddelden en de spreiding. Grafische weergaven, variantieanalyse en meerdimensionale schaalanalyse hebben verder inzicht gegeven in de onderlinge verschillen.

A2 DEELONDERZOEK: BURKINA FASO

Inleiding

Dit deelonderzoek is uitgevoerd in Burkina Faso door drie studenten van de FASEG. Dit is de economische faculteit van de universiteit van Ouagadougou. De studenten zijn op pad gestuurd om een aantal managers in bedrijven te interviewen. In de interviews moesten ze achterhalen hoe naar de markt werd gekeken. Voor ons onderzoek is dit boeiend, omdat zo hetzelfde thema, namelijk hoe kijken managers naar en beschrijven managers hun werkelijkheid, in een heel andere context ook aan de orde komt.

Hoe kijken managers in de Afrikaanse context naar de markt voor hun bedrijf. Dit kijken naar en vooral spreken over is volgens ons als spreken over beelden. Het

onderzoek is voor ons des te aantrekkelijker, omdat het in een Afrikaanse context is uitgevoerd.

Vraag voor ons onderzoek

1. Levert dit onderzoek uitgevoerd door drie Afrikaanse studenten inzichten op die ons helpen bij onze zoektocht naar eigenschappen van beelden?
2. Hangt de manier waarop de managers de omgeving zien samen met de functie van die managers?

Antwoord voor ons onderzoek

ad 1) De beschrijving van de perceptie van de managers van hun omgeving wordt begonnen met een beoordelend element. Er wordt niet begonnen met een concretere beschrijvingen vanuit Mintzberg zijn terminologie. Ook in een West-Afrikaanse economie vinden we terug dat naast de concretere omschrijvingen het evaluerende element in een beeld een rol speelt.

ad 2) Uitsplitsing naar functies was helaas niet mogelijk.

Model

Ook hier is weer gebruikgemaakt van ons conceptueel model over de plaats van beelden in het 'Besturend Orgaan Besturend Systeem' besturingsmodel van De Leeuw (1988, 2000).

Operationalisatie/meten

In de interviews werd aan de managers overgelaten hoe ze de markt voor hun bedrijf omschrijven.

Validiteit en betrouwbaarheid

Het onderzoek is uitgevoerd door drie studenten aan de universiteit in Ouagadougou (FASEG) en begeleid door een stafmedewerker.

Ontwerp

De data die bestaan uit omschrijvingen van omgevingen van bedrijven in Burkina Faso zijn vanuit onze eigen context bestudeerd. In totaal zijn er zeven managers geïnterviewd van de vijftien aangeschreven bedrijven. Dit waren zes directeuren en een financieel directeur die werkzaam zijn in twee productiebedrijven en vier dienstverlenende bedrijven in en rond Burkina Faso.

Dataverzameling

Er is gebruikgemaakt van de omschrijvingen door managers van omgevingen in en rond Burkina Faso, die verzameld zijn door drie studenten van de universiteit van Ouagadougou (FASEG).

Dataanalyse

De verzamelde data, antwoorden van de managers, zijn op inhoud geanalyseerd (Oudrago en Tabsoba, 1992, p. 33).

A3a DEELONDERZOEK: HARSEN***Inleiding***

Dit onderzoek is uitgevoerd bij een lijmharsfabriek die we vanaf nu Harsen zullen noemen. Het gaat hier om managers in een team die, in termen van onze basisfiguur, rekening houdend met de gestelde doelen, stuurmaatregelen nemen op basis van informatie uit de organisatie en haar omgeving. Het managementteam geeft leiding aan Harsen in Nederland. Het team bestaat uit de locatiedirecteur Nederland, de logistiek directeur, de technisch marketeer, de verkoopmarketeer, de directeur P&O en de sitemanager Benelux. Het team wordt geleid door de sitemanager Benelux. Maandelijks voeren deze teamleden overleg. In elk overleg moet iedere manager over het eigen verantwoordelijkheidsgebied een korte presentatie geven. Voorafgaand aan de vergaderingen wordt het informatiemateriaal van de manager doorgenomen met een aantal relevante andere, functioneel gespecialiseerde managers. Dit doet men om de 'juiste' indruk te kunnen formuleren door de afwijkingen in de behaalde resultaten ten opzichte van het vastgestelde budget en de vastgestelde doelen te verklaren. De blokkendoos is ingevuld voor het onderzoek bij het managementteam van Harsen. In een afzonderlijke blokkendoos wordt aandacht besteed aan een klein deelonderzoek over de effecten op de beeldvorming van de manager met betrekking tot een functiewisseling op managementniveau van een van de teamleden.

Probleem van de manager

Wat zouden we kunnen leren van een buitenstaander die langskomt en een managementteam bespreking observeert?

Oplossing voor de manager

Het desbetreffende team zou inzicht kunnen krijgen in de mate waarin men onderling verschillende beelden heeft, terwijl het erop lijkt alsof er nauwelijks of geen verschillen bestaan.

Vragen voor ons onderzoek

1. Welke eigenschappen van beelden vloeien voort uit dit onderzoek?
2. Zijn er ook bij teambesprekingen verschillen tussen managers te constateren?
3. Is de weergave van het managen in een bedrijf, in de vorm van de basisfiguur begrijpbaar voor managers?

Antwoorden voor ons onderzoek

- ad 1) De rol de tijd kwam naar voren. Tijdens de teamvergadering werd over veel gesproken. Over de belangrijkste zaken had voor de vergadering al een afstemming plaatsgevonden. Door de interviews vooraf en de observaties tijdens de teamvergadering was de verandering deels zichtbaar.
- ad 2) De verschillen waren tijdens de teamvergadering nauwelijks zichtbaar. Enerzijds vanwege de afstemming in de tijd, anderzijds doordat veel weergaven van de stand van zaken onmiddellijk werden gerelateerd aan 'iets doen'. De beschrijving van de markt en een aantal belangrijke afnemers daaruit (die lastig deden c.q. meer eisten) werd onmiddellijk verbonden met: "Oké, dan doen we het zo." (kortom: negeren).
- ad 3) Alle betrokken managers konden zonder veel moeite de basisfiguur herkennen en relateren aan hun eigen situatie.

Model/theorie

Dit deelonderzoek maakt gebruik van het conceptueel model dat beschreven is in hoofdstuk 6.

Operationalisering/meten

In korte interviews met de leden van het managementteam is met behulp van open vragen over beelden en een korte vragenlijst over de omgeving en de bedrijfsprocessen inzicht verkregen in de beeldvorming binnen het team in het kader van onze basisfiguur. De onderwerpen die aan bod zijn gekomen tijdens de interviews zijn:

1. beelden van de werkelijkheid,
2. effecten van verschillen tussen beelden en de voor- en nadelen ervan, en
3. de basisfiguur.

Validiteit en betrouwbaarheid

1. Een vragenlijst over de omgeving en de bedrijfsprocessen van een organisatie kan verschillen zichtbaar maken, maar ook verschillen veroorzaken.
2. De onderzoekersbias bij de open interviews en bij het bijwonen van een vergadering is aanwezig.

Design

Door middel van het doen van observaties in het managementteam, het houden van open interviews met alle teamleden en het afnemen van een korte vragenlijst met voornamelijk gesloten vragen, is inzicht verkregen in de thematiek rond beeldvorming in het managementteam.

Dataverzameling

De data zijn verzameld in open interviews met managementteamleden, door het afnemen van een korte vragenlijst en het bijwonen van een managementteamvergadering.

Dataanalyse

De verkregen data zijn geanalyseerd met behulp van de volgende technieken:

- grafische weergave, en
- Cohens kappa

A3b DEELONDERZOEK: HARSEN, FUNCTIEWISSELING***Inleiding***

Een klein deelonderzoek bij Harsen heeft betrekking op het effect op beeldvorming van een functiewisseling op managementniveau. Het gaat hier om een man die van productieassistent via bedrijfsleider tot locatiedirecteur is opgeklommen. Het onderzoek heeft betrekking op de laatste functiewisseling.

Vragen voor ons onderzoek

1. Wat verandert er in de beeldvorming als de baan van functie-specifiek naar generalistisch gaat?
2. Zijn alle eigenschappen van beelden door beantwoording van deze vraag te benoemen?

Antwoorden voor ons onderzoek

- ad 1) Terugblikkend op de functiewisseling merkte de respondent het volgende op:
- “Je wist een aantal dingen gewoonweg niet.”
 - “Een stuk ging aan je voorbij.”
 - “Wat wel kwam: de dingen die direct met productie te maken hadden.”
 - “In de eerste functie meer terug redeneren van handelingen naar beeld van de omgeving.”
 - “In de tweede functie meer informatie ter beschikking, vooral vertalingen in hoeveelheden tijd en extra aandacht voor prijzen.”
- Bij de verschuiving in functie komen langzamerhand meer elementen in het beeld voor: naast technische ook logistieke en uiteindelijk ook zaken met betrekking tot prijzen.
- ad 2) Opnieuw zien we dat een manager een weergave geeft (wij noemen dat een beeld) die meer of minder is ingekleurd met details en meer of minder ‘breed’ is, dat wil zeggen: meer of minder zaken omvat.
- Ad 3) Door de tijd heen worden beelden meer omvattend en concreter. In de loop van de tijd veranderde de functie van een functie-specifieke naar een meer generalistische functie. Hiermee wordt bedoeld dat beelden als het ware een completer ‘Gestalt’ krijgen.

Model/theorie

De achterliggende gedachte van dit onderzoek is de hypothese dat de functionele herkomst van een manager te herleiden is uit de beeldvorming van de manager in een managementteam. Dit zou inhouden dat ook een functiewisseling terug te vinden is in de eigenschappen van beelden van de van functie wisselende manager.

Operationalisering/meten

In het diepte-interview is vooral gelet op opmerkingen en uitlatingen die betrekking hadden op verandering. Juist daardoor was het mogelijk om zicht te krijgen op de wijze waarop de ondervraagde zich een mening, visie, perceptie had gevormd.

Validiteit/betrouwbaarheid

1. Er bestaat een goede band tussen onderzoeker en geïnterviewde.
2. Het diepte-interview vond plaats met veel retrospectie.

Design

Het ontwerp van dit kleine deelonderzoek bestaat uit het houden van één diepte-interview met de locatiedirecteur over zijn functiewisseling binnen Harsen.

Dataverzameling

De data zijn verzameld door het houden van één uitgebreid en lang diepte-interview met de van functie wisselende persoon.

Dataanalyse

De data zijn deels samen met de geïnterviewde en deels door de onderzoeker geanalyseerd op inhoud.

A4 DEELONDERZOEK: HUMAN RESOURCE***Inleiding***

Het op innovatieve wijze omgaan met het aspect van de managementfunctie dat met mensen te maken heeft, kan als een nog nauwelijks ontdekt gebied in de wereld van het management worden beschouwd. In het hier te bespreken proefschrift van Tissen (1991) geeft dat aan dat het management – in navolging van de overtuigingen binnen de wetenschappelijke wereld – in de huidige praktijk een aantal kansen ziet liggen dat kan leiden tot een blijvend betere positie van de organisatie in het mondiale slagveld van de concurrentie. Tissen gebruikt de term mensmanagement. Dit is een neutrale aanduiding voor alle aspecten in de functie van een manager, die op een of andere manier te maken hebben met het aansturen van mensen in organisaties. In de literatuur wordt gesproken over ‘human resource management’. Daar is geen eenduidige definitie van gegeven. Wel is duidelijk dat Human Resource Management (HRM) iets anders moet zijn dan personeelsmanagement. Hoe anders wordt niet duidelijk omschreven. In zijn proefschrift wil Tissen een bijdrage leveren aan het onderscheid tussen personeelsmanagement en HRM. In de praktijk wordt de term HRM veel gebruikt. Vaak komt het echter op hetzelfde neer als personeelsmanagement. HRM wordt in dit onderzoek gedefinieerd als instrument van besturing van organisatieontwikkeling in afwijking van personeelsmanagement waarbij het gaat om de besturing van organisatieaanpassing. Tissen probeert vanuit de positie van de manager, uit uiteenlopende hiërarchische niveaus in de praktijk, meer inzicht te krijgen in het mensmanagementaspect van hun functie als organisatiebestuurder.

In het onderzoek naar eigenschappen van beelden is een van de problemen die we daarbij moeten oplossen de wijze waarop wij beelden in de empirie beschrijven. Wellicht kunnen we dit probleem (deels) oplossen door een beeld te beschouwen als een begrip als bedoeld. Het begrip als bedoeld (dat waar we naar zoeken in de werkelijkheid) moet worden omgezet in een begrip als bepaald (in de vorm van

concrete vragen) (De Groot, 1961). De overgang van ‘bedoeld’ naar ‘bepaald’ is niet af te leiden met behulp van de regels van de logica, maar kan wel plausibel gemaakt worden. Wanneer we nu een vergelijking maken tussen beelden en begrippen als bedoeld, dan weten we dat we net zoals bij een begrip als bedoeld ook beelden niet zelf waar kunnen nemen. Slechts een afgeleide kan ons iets vertellen over een begrip als bedoeld en zo kan het bij beelden – in de hoofden van mensen – ook zijn. Wellicht kunnen we ook beelden operationaliseren. Daar gaat het hier te beschrijven onderzoek over.

Twee concepten van Tissen hebben we uitgekozen om nader te beschouwen. Het ene concept was volgens Tissen goed schaalbaar, het andere minder goed. Wanneer we vanuit onze onderzoeksvragen naar de beide concepten en de schaalbaarheid kijken, verwachten we dat wanneer we de respondenten onderscheiden, de schaalbaarheid zal verschillen. We verwachten dat bijvoorbeeld marketeers een ander beeld hebben dan de hoofden van productieafdelingen. Dit zal tot uiting komen in de verschillen in schaalbaarheid.

Vragen voor ons onderzoek

1. Wat levert de vraag: “Zijn beelden te vergelijken met een begrip als bedoeld?” op voor mogelijke eigenschappen van beelden?
2. Worden onze verwachtingen aangaande een relatie tussen verschillen in beelden en managers die qua functioneel werkterrein verschillen, bevestigd of weerlegd?

Antwoorden voor ons onderzoek

- ad 1) De schaalbaarheid van de beide constructen verschilt tussen diverse groepen respondenten. Bij de ene groep respondenten is het wel mogelijk om één schaal te maken. Bij een andere groep valt de schaal uiteen in meerdere dimensies. Dit was een ondersteuning voor het onderscheiden van meerdere dimensies bij één beeld.
- ad 2) De verwachting werd bevestigd. De mate van schaalbaarheid hangt samen met verschillen in de functie van managers.

Model/theorie

Bij dit deelonderzoek is gebruikgemaakt van een tweetal begrippen zoals bedoeld, dat in het onderzoek van Tissen gebruikt werd om het HRM-begrip te beschrijven. Het eerste betreft het concept ‘mensmanagement - oriëntatie van managers’ en het tweede ‘mensmanagement - PZ-oriëntatie van managers’. We hebben gekozen voor deze

schalen omdat we in klassieke termen een ‘goede’ en een ‘zwakke’ schaal hebben om analyses op uit te voeren. Daarnaast is gebruikgemaakt van de hypothese: “Beelden vertonen variatie over managers die werkzaam zijn op verschillende functionele gebieden.”

Operationalisering/meten

Tissen heeft om de aspecten van HRM te meten veel vragen geformuleerd. In tegenstelling tot zijn werkwijze hebben we in ons onderzoek de schaalbaarheid ter discussie gesteld. Door de steekproef op te delen in diverse functioneel verschillende groepen managers konden we per groep managers beoordelen hoe het stond met de schaalbaarheid.

Validiteit en betrouwbaarheid

In dit deelonderzoek is gebruikgemaakt van gegevens uit het onderzoek van Tissen. Kijkend vanuit een andere invalshoek is een aantal schalen opnieuw geanalyseerd. - Die onderzoeksuitvoering kan geen invloed hebben gehad op de hier uitgevoerde analyses, omdat pas achteraf (na de dataverzameling van Tissen) de idee ontstond om ook op deze manier naar dat materiaal te kijken.

Design

Op basis van het door Tissen uitgevoerde onderzoek middels een representatieve steekproef onder Nederlandse bedrijven is een vergelijking van groepen managers per branche mogelijk. Er is een indeling gemaakt van managers in enerzijds marketing, inkoop en verkoop en anderzijds productiegebonden taken.

Dataverzameling

Er is gebruikgemaakt van een uitgebreide lijst met gesloten vragen met als centraal onderwerp: “Hoe denken managers over personeelszaken en HRM”? Van de 246 managers blijven er door de indeling naar functie 29 marketeers, inkopers en verkopers en 39 productiemanager over. Op deze twee functionele ingedeelde groepen hebben we de analyses uitgevoerd.

Dataanalyse

Op de twee functioneel ingedeelde groepen voeren we de volgende analyses uit:

1. *Dataanalyse*

- Elke vraag is getabelleerd met de functionele indeling in twee groepen om mogelijke verschillen tussen beide groepen aan te geven. Er was echter geen significant verschil (kruistabel met een chi-kwadraat toets).

- Voor elk van de vragen die Tissen gebruikt heeft, zijn het gemiddelde en de standaarddeviatie uitgerekend voor alle respondenten en voor beide functioneel ingedeelde groepen (rechte tellingen per functioneel ingedeelde groep, van de diverse items).
- De somscores van de beide schalen zijn uitgesplitst naar functionele herkomst (somscore per functioneel ingedeelde groep).
- We hebben gekeken naar de interne consistentie per groep en voor de gehele dataset (Cronbachs alpha per functioneel ingedeelde groep).

2. *Factoranalyse*

We hebben een tweede interne consistentie maat per functioneel ingedeelde groep gebruikt. Het is erg boeiend voor ons onderzoek om te zien of met behulp van de factoranalyse en de mogelijkheid die dit instrument biedt, een mogelijke gemeenschappelijke achtergrond verondersteld kan worden bij een set van vragen en of die zich wijzigt als we rekening houden met de functionele herkomst van de respondent. Van belang daarbij kan zijn of het mogelijk is om per onderscheiden groep ook verschillende namen te geven aan de 'nieuwe' schalen.

3. *Discriminantanalyse*

De resultaten van de discriminantanalyse gaven aan dat indeling die we maakten op basis van de verschillen in functie ook terug te vinden is door een indeling te maken op basis van de antwoorden die managers hebben gegeven op de vragen die horen bij beide schalen. Deze uitkomsten zijn een ondersteuning van de verwachting dat verschillen in beelden samen hangen met de functionele verschillen tussen managers.

A5 DEELONDERZOEK: IHRIS

Inleiding

Een afstudeerder (Harmsen, 1993) aan de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen werd gevraagd om voor een groot concern in Nederland een beschrijving te maken van de markt en de concurrentiepositie van een nieuw en intern ontwikkeld product; een flexibel personeel-informatiesysteem. Door een direct daarna geformuleerde wijziging in het ondernemingsbeleid werd het verkopen en onderhouden van het systeem niet langer tot de kernactiviteiten van de onderneming gerekend. Er werd gezocht naar een goede overnamepartij voor de afdeling die dit informatiesysteem ontwikkelde. De afstudeerder is zich daarna gaan richten op de op

handen zijnde overname. Bij een dergelijke overname speelt natuurlijk de wijze waarop naar de organisatie en naar de over te nemen afdeling gekeken wordt een grote rol.

De wijze waarop door de bij het overnameproject betrokken mensen wordt gekeken naar de afdeling is interessant voor ons onderzoek. De betrokkenen zijn, naast het hoofd en twee medewerkers van de afdeling, ook de onderhandelaars van het concern én mensen van het overnemende bedrijf. Dit onderzoek is van waarde voor ons eigen onderzoek, omdat we opnieuw kunnen bestuderen hoe verschillend managers naar eenzelfde afdeling kijken. Daarnaast kunnen we met behulp van open vragen verder onderzoeken hoe een beeld eruitziet.

Vragen voor ons onderzoek

1. Bestaan er verschillende inkleuringen van de werkelijkheid bij de overnemer en de overgenomenen met betrekking tot de afdeling die zich bezighoudt met de verkoop en het onderhoud van het nieuwe product?
2. Wat levert dit deelonderzoek op voor de eigenschappen van beelden?

Antwoorden voor ons onderzoek

- ad 1) Er bestaan verschillende inkleuringen van de werkelijkheid bij alle partijen bij de overname. Als we kijken naar de mate van overeenstemming dan zien we dat die klein is onder de projectleden. Men is wel heel zeker van zichzelf. De overnemers zijn zekerder van zichzelf dan de overgenomenen. Bovendien zijn de verschillen tussen managers groter dan de verschillen tussen managers uit het ene bedrijf ten opzichte van het andere bedrijf. Met de eigen mensen is men het meer eens dan met andere mensen. Bedrijfsbinding is geen verklaring voor verschillen. Ook is er geen relatie tussen de verschillen tussen de projectleden en de omgeving van de overgenomenen.
- ad 2) Beelden zijn wel te onderscheiden, maar niet te scheiden. Open vragen leveren namelijk op dat het beeld van de omgeving moeilijk los te maken is van het intern proces. Daarnaast is het beeld van het proces verbonden met de doelen. De beelden van de omgeving zijn opnieuw te plaatsen in een patroon van elementen en normatieve elementen.

Model/theorie

Bij dit deelonderzoek wordt wederom gebruikgemaakt van de basisfiguur en centraal daarin de vraag: kunnen we verschillen in beelden veronderstellen tussen verschillende groepen mensen in bedrijven? En hoe zien die beelden eruit?

Operationalisering/meten

De vragenlijst met open en gesloten vragen is gemaakt aan de hand van de driedeling: omgeving, organisatie en doelen. Er zijn elf vragen gesteld over de omgeving. Tien vragen inventariseerden de mate van instemming en de mate van zekerheid van tien stellingen over de omgeving. Eén open vraag werd gesteld die de mogelijkheid bood om beschrijvings-elementen van de omgeving aan te dragen. Om invulling te geven aan de bedrijfsprocessen is in de eerste plaats gevraagd naar indicatoren die de toestand van de afdeling weergeven. Daarnaast werd van twaalf indicatoren de mate van aandacht gevraagd die door de afdeling aan de desbetreffende aspecten werd geschonken. Ook hier werd gevraagd naar de mate van zekerheid. De laatste vraag die voorgelegd werd was er een naar de werkdoelen van de afdeling, waarbij ook gevraagd werd een prioriteitsordening aan te geven.

Validiteit en betrouwbaarheid

1. Er is gebruikgemaakt van open en gesloten vragen om de verschillen in beelden te meten.
2. De onderzoeker (dus de afstudeerder) heeft een goede band met het bedrijf.
3. Het onderzoek is uitgevoerd in het kader van een afstudeeropdracht aan de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen.

Design

In het oorspronkelijke onderzoek is aan alle overname-projectleden een vragenlijst opgestuurd. De vragen hebben betrekking op de doelen, procesindicatoren en de markt van de afdeling. De resultaten van dit onderzoek zijn vanuit onze eigen context bestudeerd.

Dataverzameling

Harmsen heeft vragenlijsten en interviews gebruikt.

Dataanalyse

Om de verschillende inkleuringen van de werkelijkheid boven water te krijgen, hebben we de beschikbare informatie uiteengegemaakt in informatie over de organisatie zelf en in informatie over de omgeving. Daarnaast is een vertaling gemaakt van de doelen in werkdoelen. Met behulp van een inhoudsanalyse, grafische weergaven en door toepassing van Cohens kappa zijn onze resultaten boven water gekomen.

A6 DEELONDERZOEK: KKNN

Inleiding

In het kader van een afstudeeronderzoek heeft een student bedrijfskunde een onderzoek (Judistera, 1993) uitgevoerd om inzicht te verschaffen in welke rol de arbeidssituatie en de productiestructuur kunnen spelen om de kwaliteit van de arbeid te verbeteren. Dit vond plaats binnen het tweejaarlijkse onderzoek van de KwaliteitsKring-Noord Nederland (KKNN). Voor ons onderzoek ontstond de gelegenheid om een beperkt aantal vragen op te nemen. Op deze wijze konden we heel eenvoudig en heel efficiënt van diverse managers antwoorden krijgen. De managers waren ook nog in te delen in algemene directieleden en kwaliteitsmanagers.

Als we veronderstellen dat de omgeving van een organisatie op een deels verschillende wijze wordt geïnterpreteerd en gehanteerd in besturingssituaties – zoals we dat doen in dit onderzoek – dan moeten wij dat ook in deze antwoorden terug kunnen vinden. Een van de manieren om daar achter te komen is om managers vragen voor te leggen over de omgeving. De vragen zijn opgenomen in de enquête van de KKN N door Judistera.

Vragen voor ons onderzoek

1. Zijn de vier vragen over de omgeving, opgenomen in de vragenlijst, te zien als één operationalisatie van het beeld van de omgeving (markt)?
2. Zijn de verschillen in beelden te beschrijven als verschillen in schaalbaarheid van een begrip? En zal de schaalbaarheid verschillend zijn voor verschillende onderzoeksgroepen?
3. Levert dit onderzoek een bijdrage aan het formuleren van eigenschappen van beelden?
4. Wat levert dit onderzoek op voor de hypothese dat uit beelden van managers af te leiden is welke functionele positie ze bekleden?

Antwoorden voor ons onderzoek

- ad 1) De vier vragen zijn te zien als een operationalisering van een beeld van de omgeving. Het beeld verschilt per onderzoeksgroep.
- ad 2) De mate van schaalbaarheid kan gebruikt worden als een maat om verschillen in beelden te beschrijven. De schaalbaarheid verschilt per groep; de antwoordpatronen discrimineren in een aantal gevallen voldoende om de groepen te onderscheiden.

- ad 3) Een van de eigenschappen van een beeld kunnen we opnieuw omschrijven. Een beeld kan bestaan uit een of meerdere dimensies. In een populatie moeten we niet onmiddellijk veronderstellen dat voor iedereen dezelfde dimensies gelden. Aan de hand van dit deelonderzoek zagen we dat er verschillen bestaan tussen kwaliteitsmanagers en directieleden.
- ad 4) Als we beelden beschrijven als een begrip als bedoeld dan verwachten we dat een operationalisatie van begrippen als bedoeld, verschillen tussen diverse groepen managers zal opleveren. Als we de groepen managers laten verschillen qua functionele invalshoek en/of hiërarchische niveau dan blijkt dat er duidelijke verschillen zijn. Er is een duidelijk verschil tussen de algemene managers en de kwaliteitsmanagers. De verschillen komen tot uiting in een lage interne consistentie bij de Cronbachs alpha analyse en in verschillen in de factorladingstructuur bij uitgevoerde factoranalyses.

Model/theorie

Dit deelonderzoek is opgezet vanuit onze basisfiguur en de hypothese: “Aan de verschillen in beelden is af te leiden uit welke functionele hoek een manager afkomstig is.”

Operationalisering/meten

De vragenlijst die door de afstudeerder gebruikt is om bedrijven te selecteren ten behoeve van haar onderzoek is door ons opnieuw bekeken. Bij deze bestaande vragenlijst is gekozen voor de mogelijkheid om vragen toe te voegen. De lijst is opgestuurd naar alle grote bedrijven met meer dan vijftig werknemers, die gehuisvest zijn in de noordelijke provincies. De tien stellingen over de omgeving zijn gesteld aan de algemene managers en de kwaliteitsmanagers. Er werd ook gevraagd naar de mate van zekerheid per stelling.

Validiteit en betrouwbaarheid

1. De door ons toegevoegde vragen vormen onderdeel van een meetinstrument dat in een ander onderzoek zijn waarde had bewezen.

Design

In het kader van de ‘multi-method’ methode zijn de gegevens uit het surveyonderzoek, waarbij alle grote bedrijven (met meer dan vijftig werknemers) gehuisvest in de drie noordelijke provincies, aangeschreven zijn, geanalyseerd. Hierbij zijn aan de algemene directieleden en kwaliteitsmanagers tien stellingen voorgelegd over de omgeving. Daarnaast werd gevraagd naar de mate van zekerheid per stelling. We wilden

een vergelijking maken tussen twee groepen, namelijk directieleden en 'functionele' managers (kwaliteitsmanagers).

Dataverzameling

In dit onderzoek is gebruikgemaakt van de gegevens die verkregen zijn bij een afstudeeronderzoek. Hiervoor is een uitgebreide vragenlijst opgesteld: 204 vragenlijsten van 14 verschillende bedrijven kwamen terug. Daarnaast heeft de onderzoekster gebruikgemaakt van onderzoeksgegevens die voortkomen uit een enquête van de KKNN, die in 1992 was afgenomen: 260 van de 853 vragenlijsten kwamen terug. Uit deze gegevens hebben we voor ons onderzoek een onderscheid gemaakt tussen algemene managers (27) en kwaliteitsmanagers (83).

Dataanalyse

Het vergelijking op antwoorden van beide groepen behandelen we als een vergelijking tussen beelden. We vertalen dat verschillen in beelden zich zullen uiten doordat de stellingen (items) voor de twee groepen en/of een andere betrouwbaarheidscoëfficiënt hebben en/of een andere factoranalysestructuur hebben. De vergelijking is in de eerste plaats uitgevoerd in de branche metaalnijverheid (ondanks de kleine aantallen; n=25, 7 directieleden, 18 kwaliteitsmanagers). Daarnaast is ook voor de totale groep de vergelijking uitgevoerd. Als laatste is gebruikgemaakt van de discriminantanalyse.

ad1) *Cronbachs alpha (betrouwbaarheidsanalyse):*

Er is een duidelijk verschil tussen de algemene managers en de kwaliteitsmanagers uit de metaalnijverheid. Dit blijkt uit de analyse van de antwoorden die behoren bij de vier vragen over de rol van de onderneming in de markt. De directieleden antwoorden in dezelfde branche volgens heel andere patronen dan de kwaliteitsmanagers. Bij de totale groep zien we nauwelijks verschillen.

ad 2) *Factoranalyse:*

De factoranalyse uitgevoerd binnen de branche metaalnijverheid levert hetzelfde op. De structuur van de factorladingen (na varimaxrotatie) toont duidelijke verschillen tussen de beide groepen. De factoranalyse voor de totale groep is niet uitgevoerd omdat we verwachten dat in de totale groep een te diffuus geheel bestaat.

ad 3) *Discriminantanalyse:*

Volgens onze vermoedens moet het mogelijk zijn om met behulp van de beelden, dat wil zeggen, antwoordpatronen, de managers te onderscheiden.

De discriminantanalyse die we uitvoerden bevestigde slechts ten dele onze verwachtingen. De antwoorden geven nauwelijks de gelegenheid om ook in de branche metaalnijverheid beide groepen managers terug te vinden.

A7 DEELONDERZOEK: MELK

Inleiding

In een van de afstudeeronderzoeken van de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen (Smeding, 1992) stond het maken van een voorspellingsmodel centraal. Het beoogde een model te maken voor een zuivelfabriek, waarmee de zogenaamde zuivelwaardenotering voorspeld kan worden. Daar waar een boer melk levert aan de coöperatieve zuivelfabriek vindt de afrekening niet gelijk plaats. De boer ontvangt een voorschot voor de geleverde melk. Pas achteraf vindt de definitieve verrekening plaats. Op basis van eigenschappen van de melk, waaronder het vetgehalte, de kosten van het verwerken in de fabriek en de prijs die eerder op de markt is verkregen voor de producten, wordt een zuivelwaarde vastgesteld. Op basis van deze zuivelwaarde wordt een eindafrekening gemaakt. Een model om deze zuivelwaarde *vooraf* te voorspellen zou erg waardevol zijn voor de zuivelfabriek.

Het bleek dat de betrokkenen diverse invullingen gaven aan het begrip zuivelwaarde en dat ze niet op de hoogte waren van de verschillend in invulling van elkaar. In de loop van het onderzoek riep dat zelfs wrevel op richting de afstudeerder. Voor dit proefschrift is het een boeiend onderzoek, omdat in een situatie waarin gevraagd wordt naar een instrument om een voorspelling te doen, men op verschillen in inzicht kwam van een sleutelbegrip. In plaats van te kijken naar managers die het wellicht 'fout' zien, zoals de afstudeerder het typeerde, is het mogelijk om het 'fout' zien, te interpreteren als 'verschillend' zien. De geuite verschillen in antwoorden tussen al die mensen zijn uitingen van beelden.

Vragen voor ons onderzoek

1. Hoe kunnen we verklaren dat een eenduidige invulling van het begrip 'zuivelwaarde' niet bestond?
2. Wat kunnen we van die verklaring leren voor het begrip beelden?

Antwoorden voor ons onderzoek

1. Het maken van een voorspellingsmodel bleek niet mogelijk te zijn. De omschrijvingen die managers gebruikten werden door collega-managers zelfs als fout omschreven. In plaats daarvan spreken wij binnen dit proefschrift van verschillende interpretaties van omschrijvingen van de zuivelwaarde, van mensen. Wanneer de betrokkenen er over ondervraagd werden dan kwamen de verschillen naar voren. Binnen de organisatie gaven sleutelfiguren verschillende betekenissen aan het kernbegrip zuivelwaarde. Een eenduidige omschrijving is nodig om het mogelijk te maken een voorspellingsmodel te ontwikkelen. Omdat niet expliciet over de ideeën over het kernbegrip gesproken werd, wist men deels niet dat er een verschil van inzicht bestond onder de sleutelfiguren. Pas toen men erover ging spreken, werden de verschillen duidelijk.
2. In een organisatie is het heel goed mogelijk dat managers verschillende meningen hebben. Het gebeurt nogal eens dat de verschillen niet boven tafel komen. Pas wanneer men met elkaar gaat spreken en een gezamenlijke invulling moet geven, komen verschillen boven water. Die situaties zijn een aanduiding voor verschillen in beelden.

Model/theorie

Het gebruikte model is het conceptuele model, beschreven in hoofdstuk 6 van dit proefschrift.

Operationalisering/meten

Smeding heeft in zijn onderzoek pogingen gedaan om mogelijke verschillen in interpretatie helder te krijgen en om die verschillen te reduceren. In ons onderzoek zien wij die verschillende interpretaties als beelden van de zuivelwaardenotering. Door op een andere manier naar interpretatieverschillen te kijken, werd dit onderzoek relevant voor onze onderzoeksredenering.

Validiteit en betrouwbaarheid

1. Het gebruikmaken van gegevens uit een afstudeeronderzoek van een onervaren onderzoeker brengt risico's met zich mee. Deze risico's werden verkleind doordat dit onderzoek goed begeleid werd vanuit de organisatie en vanuit de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen.
2. Onderzoeksgegevens worden vanuit een andere invalshoek dan het oorspronkelijke onderzoek gebruikt. Er bestond geen enkele relatie met het concept 'beeld' en omgaan met verschillen in beelden tussen managers.

Design

Het ontwerp van dit deelonderzoek bestaat uit het gebruikmaken van het afstudeerverslag van Smeding, door analyse van de gevonden beeldvorming van het begrip zuivelwaardenotering van respectievelijk de onderzoeker, de medewerkers van de drie afdelingen en drie experts.

Dataverzameling

Het afstudeeronderzoek leverde vragen op die binnen de context van dit proefschrift goed te plaatsen zijn.

Dataanalyse

Het analyseren van de verschillende invullingen door sleutelfiguren in de organisatie van het begrip zuivelwaardenotering maakte het mogelijk de ideeën van de onderzoeker te expliciteren.

A8 DEELONDERZOEK: MYTYL TYLTYL***Inleiding***

In Nederland bestaan scholen die als mytyl-tyltylschool worden aangeduid. Op deze scholen wordt onderwijs gegeven aan lichamelijke gehandicapte en lichamelijk meervoudig gehandicapte kinderen. Een van de kenmerkensste aspecten van de mytyl-tyltylscholen is het feit dat in een klas of groep naast onderwijs ook revalidatiezorg wordt gegeven. Niet op elk moment zijn deze twee activiteiten duidelijk van elkaar te onderscheiden. Er is een grijs gebied. Dit grijze gebied bestaat enerzijds uit zorgassistentie aan de onderwijsactiviteiten en anderzijds uit onderwijsassistentie aan de revalidatiezorgactiviteiten.

De schooldirecties - in ons onderzoek de managementteams - worden op minstens twee manieren met dit onderscheid tussen onderwijsactiviteiten en zorgactiviteiten geconfronteerd.

1. Bij de financiering van het 'mytyl-tyltyl' product wordt er onderscheid gemaakt tussen de onderwijsactiviteiten die vergoed worden door het ministerie van OCW en de zorgactiviteiten die vergoed worden door verzekeraars. Het hierboven beschreven grijze gebied levert dan afrekeningsproblemen op. Wie betaalt nu welk deel van de rekeningen? Daarnaast zijn er verschillende

manieren waarop de afrekening plaats kan vinden. Welke manier wordt gebruikt?

2. Bij het managen c.q. gericht beïnvloeden van de verzorgers en onderwijzers door de eindverantwoordelijke directie van een mytyl-tyltylschool komt het onderscheid ook naar voren. In het onderwijs- en zorgplan per kind wordt immers dit onderscheid tussen onderwijs- en zorgactiviteiten gemaakt. Op welke wijze kan de directeur van zo'n school invloed uitoefenen op het plan per kind? Er moet rekening gehouden worden met zowel de delen die vallen onder de directe directie-verantwoordelijkheid als met de delen die enerzijds vallen onder de verantwoordelijkheid van een revalidatie-arts en anderzijds onder de verantwoordelijkheid van de onderwijzer.

Het onderscheid tussen zorg- en onderwijsactiviteiten is daarnaast uitermate boeiend op een hoger aggregatieniveau. Dit in het licht van de afstemming tussen revalidatiezorg en onderwijs. In de eerste plaats kan het kijken op dit aggregatieniveau bijdragen aan een betere productdefiniëring en in de tweede plaats draagt het bestuderen op dit aggregatieniveau bij tot inzicht in de samenwerking tussen enerzijds een school en een zorgcentrum en anderzijds tussen scholen (als groep; lees; een nieuw te vormen verband) en zorgcentra (als groep; lees; een bestaand verband: de Vereniging van Revalidatie Instellingen in Nederland, de VRIN). Deze laatste genoemde vorm van samenwerking is interessant, omdat beide 'koepels' ervan overtuigd zijn dat het in kaart brengen van wat er precies in de klas gebeurt van nut kan zijn:

- om de financiers afdoende informatie te geven over de te verantwoorden geldstromen;
- om op scholen de zorg- en onderwijsactiviteiten geïntegreerd vorm te kunnen geven; en
- om de scholen de zorg- en onderwijsactiviteiten adequaat uit te kunnen laten voeren.

Een afstudeerder (Allersma, 1994) van de faculteit kreeg de gelegenheid om een onderzoek uit te voeren naar de wijze waarop onderscheid is te maken tussen zorg en onderwijs. In het verlengde daarvan heeft ook een tweede afstudeerder (Breedveld, 1994) zich met dit materiaal beziggehouden. Zijn onderzoeksvraag was meer theoretisch. Hij is ingegaan op de vraag of het mogelijk is om op het gebied van onderscheid maken tussen zorg en onderwijs, hypothesen te ontwikkelen aangaande beelden en die te toetsen.

Ook voor ons is het interessant om te kijken naar het door Allersma en Breedveld verzamelde materiaal. Hieronder zijn onze bevindingen weergegeven in de blokken.

Vragen voor ons onderzoek

1. Wordt het praten over beelden begrepen in de organisatie?
2. Bestaan er binnen of tussen mytyl-tyltylscholen verschillen in beelden over de manier waarop het onderscheid ‘onderwijsondersteuning-revalidatie’ gemaakt wordt? Levert het antwoord op deze vraag een bijdrage aan onze zoektocht naar eigenschappen van beelden?

Antwoorden voor ons onderzoek

- ad 1) Het praten over beelden wordt begrepen in de organisatie.
- ad 2) Er bestaan verschillen binnen en tussen de organisaties in het maken van onderscheid tussen onderwijs en revalidatie. Die verschillen noemen wij meer of minder uitgesproken beelden. De beelden kunnen met veel en met weinig elementen omschreven worden. De verschillen hangen sterk samen met de plaats van de persoon in de organisatie. De wijze waarop de beelden ingevuld worden (of juist niet!) hangt samen met het hiërarchisch niveau van de persoon in de organisatie, want het onderscheid tussen onderwijs en revalidatie wordt lager in de hiërarchie van de organisatie minder sterk gemaakt dan hoger.

Model/theorie

Het conceptuele model, onze basisfiguur, is gebruikt als model.

Operationalisering/meten

Het onderscheid tussen onderwijs en revalidatie kan door de respondenten omschreven worden in antwoord op open vragen. Daarnaast is gebruikgemaakt van gesloten vragen. De verschillen in beelden zijn te meten als de breedte van de inhoud van de termen onderwijsondersteuning en revalidatie. Daarmee doelen we op de omvattendheid van de termen. Wanneer iemand *revalidatie* breed omschrijft, blijven er minder te omschrijven activiteiten over voor *onderwijsondersteuning* en omgekeerd.

Validiteit en betrouwbaarheid

De vragenlijst en interviews zijn uitgedacht door twee onderzoekers en in samenspraak met mensen uit het werkveld.

Design

Bij zeven mytyl-tyltylscholen – een doorsnee van dit type scholen in Nederland – zijn verschillende betrokkenen (59 personen) geïnterviewd. De betrokkenen zijn: de directies en de medewerkers van de scholen en van de revalidatiecentra, en daarnaast ouders, leerlingen, medewerkers van ziektekostenverzekeraars en medewerkers en bestuursleden van ouderverenigingen en belangenverenigingen. De interviews waren deels semi-gestructureerd en deels bestaand uit een aantal gesloten vragen. De vragenlijsten zijn beantwoord door zowel onderwijsgevend als revalidatiemedewerkers van de zeven scholen.

Dataverzameling

Wat betreft de data voor dit onderzoek is binnen het kader van de ‘multi-method’ methode gebruikgemaakt van de gegevens die voortkomen uit de afstudeertrajecten en -verslagen van Breedveld en Allersma. Met behulp van het laten scoren door managementleden en artsen van een case, een leerplan en de dagelijkse praktijk (op diverse categorieën) kan veel bruikbare informatie verzameld worden. Een case is ook voorgelegd aan betrokken onderwijsgevers en zorggevers om de onderwijs- en zorgactiviteiten en het grijze gebied hierin te achterhalen. Daarnaast is er gebruikgemaakt van een observator in de klas. Er is in het onderzoek data verzameld met behulp van open gestructureerde interviews bij het management en de medewerkers van de scholen en de revalidatiecentra.

Dataanalyse

De data voor dit deelonderzoek zijn geanalyseerd met behulp van een inhoudelijke beoordeling, chi- kwadraat toetsen, Cohens kappa's, discriminantanalyses en grafische weergaven.

A9 DEELONDERZOEK: OVENS***Inleiding***

Het Oven-onderzoek is een onderzoek dat uitgevoerd is door Nulle (1992) in het kader van haar afstudeertraject aan de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen. De divisie waar zij een onderzoek uitgevoerd heeft ontwerpt, bouwt en installeert warmtebehandelingssystemen voor uiteenlopende industriële toepassingen. Nulle heeft daar onderzoek gedaan naar de bruikbaarheid van het toenmalige

Verkoop Informatie Systeem (VIS) en heeft daarnaast een grote bijdrage geleverd aan het proces van het totstandkomen van een nieuw en bruikbaar VIS.

Een commercieel en een technisch manager die beiden betrokken zijn bij het verkoopproces willen beter inzicht in het verkooptraject. Daarna zal een nieuw VIS worden aangeschaft. Beiden hebben samen op een delphi-achtige wijze twaalf aspecten omschreven. Vervolgens hebben ze die twaalf aspecten op het belang, de ernst en de urgentie beoordeeld. Deze beoordelingen willen wij zien als beelden; twee managers die beiden hun visie geven over een verkooptraject waar ze beiden mee te maken hebben.

Vraag voor ons onderzoek

Hoe kunnen wij de omschrijvingen interpreteren in het kader van het zoeken naar eigenschappen van beelden?

Antwoord voor ons onderzoek

Ook daar waar de elementen voor meerdere managers eenduidig zijn, omdat de elementen door hen samen omschreven zijn, zal de overeenstemming tussen managers toch niet groot zijn. De verschillen kunnen dan wellicht toegewezen worden aan de verschillen in het beoordelende deel van het beeld. Daar waar de problemen gezien worden in de ernst voor het bedrijf, is de overeenstemming tussen beiden managers laag. Daar waar de beoordelingen meer gerelateerd zijn aan de toekomst neemt de overeenstemming toe.

Model/theorie

In dit deelonderzoek is gebruikgemaakt van het conceptuele model, de basisfiguur.

Operationalisering/meten

Met behulp van een delphi-achtige aanpak zijn de problemen die in het bedrijf spelen in kaart gebracht. De twaalf problemen zijn daarna door zowel de commercieel als de technisch manager beoordeeld. Er is gebruik gemaakt van methodieken om de inschattingen van managers te beoordelen door middel van kwantificering aan de hand van drie criteria: ernst, urgentie en groei van de problemen.

Validiteit en betrouwbaarheid

De onderzoeksgegevens zijn niet verzameld in het licht van het zoeken naar eigenschappen en of verschillen in beelden. Dus mogelijke verstoringen bijvoorbeeld in de vorm van het benadrukken van verschillen kunnen niet zijn opgetreden. De gegevens

zijn verzameld met als doel om een gemeenschappelijke omschrijving te krijgen en/of te maken.

Design

Twee managers hebben in een delphi-achtige aanpak het verkooptraject getypeerd met twaalf items. Daarna hebben zij deze twaalf items beoordeeld.

Dataverzameling

Nulle heeft in haar afstudeeronderzoek interviews afgenomen en vragenlijsten gebruikt. De daaruit voortkomende data zijn voor ons onderzoek relevant.

Dataanalyse

Met behulp van de overeenstemmingsmaat Cohens kappa zijn de data geanalyseerd. Er is een matige overeenstemming tussen de twee managers op het gebied van de inschatting van de ernst van het probleem, een redelijk tot goede overeenstemming ten aanzien van de beoordeling van de urgentie van een probleem en een perfecte overeenstemming ten aanzien van het belang dat de managers hechten aan de groei. Naarmate de problemen en onderwerpen concreter ingevuld worden, zullen managers werkende vanuit verschillende functionele invalshoeken meer verschillen. Dit komt overeen met het vinden van minder overeenstemming tussen de denkbeelden van de managers. Dat halen we uit ons cijfermateriaal. Ernst speelt het meest op korte termijn en urgentie en groei spelen beiden, meer op de lange termijn. Naarmate de problemen verder van iemand afstaan, zijn zij minder ingrijpend en dat betekent volgens ons dat die beoordelingen ook minder sterk de mogelijkheid bieden om verschillen in beelden te tonen.

A10 DEELONDERZOEK: PLATTEGROND

Inleiding

Een van de onderdelen van onderzoek van Lappöhn (1987, pp. 48-55) is voor ons onderzoek uitermate boeiend. In het onderzoek van Lappöhn staat de vraag centraal naar wat het geheugen van een organisatie is. In zijn casestudies heeft hij managers van een team gevraagd om een plattegrond van hun organisatie te maken.'

Voor dit proefschrift zijn de antwoorden heel boeiend. Een heel simpel schijnbaar eenduidige vraag wordt door managers uit één bedrijf heel verschillend opgevat. Het

begrip 'plattegrond' roept dus verschillende weergaven van de organisatie op. Uit de nadere beschouwing van de antwoorden is het goed mogelijk om te illustreren hoe de antwoorden verschillen. In het kader van dit proefschrift zijn dat verschillen tussen beelden.

Vragen voor ons onderzoek

1. Wanneer managers gevraagd wordt een plattegrond van hun bedrijf weer te geven, doen zij dat dan op eenzelfde manier?
2. Zijn mogelijke verschillen te beschrijven als eigenschappen van beelden?

Antwoorden voor ons onderzoek

Het onderzoek ondersteunt het uitgangspunt van dit proefschrift dat managers verschillen in de beelden die ze hebben. Al bij een simpele vraag blijkt dat managers heel verschillende invullingen geven aan een begrip.

- ad 1) Managers geven niet hetzelfde antwoord. Eén manager maakte een organogram, een andere een getekende van hoe het gebouw er bouwtechnisch uitzag. Weer een andere maakte een tekening van de provincie waarin het bedrijf gevestigd was.
- ad 2) De eigenschap van beelden die gebruikt is bij het oorspronkelijke onderzoek is een opsomming van de kenmerken van de inhoud, te weten: ruimtelijk, organisatorisch en geografisch. Daarnaast verschilt de invulling van het antwoord op de vraag naar de plattegrond van manager tot manager, doordat zij gebruikmaken van verschillende dimensies. Het onderscheid tussen ruimtelijk, organisatorisch en geografisch noemen we een onderscheid tussen dimensies. Ook binnen een dimensie bestond variatie. De ene manager gaf een zeer gedetailleerde weergave, de andere een grove schets.

Model/theorie

Het gebruikte model is het conceptuele model, beschreven in hoofdstuk 6.

Operationalisering/meten

Versillen in beelden van managers zijn concreet te maken door gebruik te maken van onderzoeksgegevens uit het onderzoek van Lappöhn. Met behulp van de gebruikte vraag kunnen managers door te communiceren over de antwoorden c.q. beelden over het begrip, inzicht krijgen in elkaars denkwereld.

Validiteit en betrouwbaarheid

1. Er is gebruikgemaakt van een onderzoek uitgevoerd door een ervaren onderzoeker.
2. Onderzoeksgegevens worden gebruikt in het kader van dit onderzoek vanuit een andere invalshoek dan het oorspronkelijke onderzoek. Dus verstoring van onze onderzoeksvraag door de dataverzameling was niet mogelijk.

Design

Het ontwerp van dit deelonderzoek bestaat uit de analyse van resultaten van een deel van het beschreven onderzoek van Lappöhn.

Dataverzameling

De dataverzameling van dit deelonderzoek bestaat uit de onderzoeksgegevens die behoren bij een deelvraag uit het onderzoek van Lappöhn.

Dataanalyse

De dataanalyse bestaat uit het interpreteren en ordenen van de antwoorden op de vraag naar de plattegrond van de organisatie. De verschillende invullingen zien we als verschillende beelden en door de verschillen en overeenkomsten te beschrijven konden we ontwikkelen van eigenschappen van beelden bevorderen.

A11 DEELONDERZOEK: PROMIS***Inleiding***

De stichting Promis heeft op het gebied van productontwikkeling een meetinstrument en een procedure ontwikkeld om binnen een managementteam de kansen op de markt voor een nieuw te ontwikkelen product in te schatten. De stichting is ontstaan uit een samenwerkingsverband tussen de Universiteit Twente (Faculteit Bedrijfskunde) en het bedrijfsadviesbureau Keikes Konsultancy B.V.

De antwoorden van managers worden binnen Promis gebruikt om te voorspellen wat de kans op succes is. De antwoorden van de managers worden op een specifieke manier samengevoegd, maar wat is er te zien als we ons richten op die antwoorden? Antwoorden de managers hetzelfde? Zijn ze allen even zeker van hun zaak? Onze onderzoeksvragen richten zich juist op die vragen. Hoe ligt dit bij de tien bedrijven waar we de gegevens van konden krijgen? Wellicht geven deze gegevens zicht op

nieuwe eigenschappen van een beeld. In ieder geval is de combinatie van een mening vragen, de mate van zekerheid en het voorspellen, een boeiende combinatie. Die combinatie is ook te beschrijven in een vorm die lijkt op die van onze onderzoeksvragen: “Hoe zien de beelden eruit, hoe zeker zijn die managers van hun beelden en hoe verhoudt zich dit (beelden en zekerheid) tot het willen doen van een gezamenlijke voorspelling?”

Vragen voor ons onderzoek

1. Bestaan er tussen managers in een managementteam verschillen wat betreft de inschatting van producteigenschappen, bedrijfsmiddelen en marktomstandigheden voor een nieuw te ontwikkelen product? Anders gezegd, hebben de managers in een team verschillende beelden van de drie genoemde onderwerpen met betrekking tot een nieuw te ontwikkelen product?
2. Zijn de mogelijke verschillen te beschrijven in eigenschappen van beelden?
3. Levert het kijken naar de antwoorden op de 48 afzonderlijke vragen van het Promis-instrument informatie op die ons in de gelegenheid stelt de mate van differentiatie in de antwoorden te relateren aan de functionele herkomst van de diverse respondenten?

Antwoorden voor ons onderzoek

In de eerste plaats is het praten over verschillen in beelden concreet te maken door een analyse van de Promis-onderzoeksgegevens.

- ad 1) Ondanks het wegnemen van mogelijke onduidelijkheden bij de interpretatie van vragen vinden we een kleine overeenstemming van de managers in de teams. Voor de basisfiguur hebben we opnieuw gevonden dat de wijze waarop managers in een team omgaan met de informatie die gebruikt wordt om te sturen, verschillend is. Er is dus meer verdeeldheid in een team dan dat een succesvoorspelling van het Promis-instrument doet vermoeden.
- ad 2) De verschillen tussen de managers zijn te beschrijven in termen van termen van eigenschappen van beelden. Er zijn grote verschillen tussen de managers binnen de managementteams. Wanneer we de mate van zekerheid betrekken in de analyse dan worden de verschillen groter en neemt de mate van overeenstemming nog verder af.
- ad 3) Er zijn grote verschillen tussen managers binnen teams. Managers zijn behoorlijk zeker als de vragen betrekking hebben op het eigen vakgebied. (Dit laatste is aan de hand van de onderzoeksresultaten echter ook tegen te spreken.) Managers hebben op het eigen werkgebied een meer uitgesproken mening. Met de antwoorden op de 48 stellingen en het patroon daarin is de

functionele herkomst achterhalen. Door een discriminantanalyse wordt dit onderstreept. (De indeling van de managers gemaakt met de 48 antwoorden op de stellingen levert voor 96% van de managers een zelfde indeling op indien die vergeleken wordt met een indeling die gemaakt is op basis van de verschillende functies die ze bekleeden.)

Model/theorie

Ondanks eenzelfde interpretatie van managers van eenduidige termen (voordat de vragenlijsten worden ingevuld, worden de vragenlijsten en de daarin gebruikte termen besproken en uitgelegd om zo een eenduidige betekenis van de termen te realiseren), wat niet het geval was bij onder meer het Plattegrond-onderzoek, is er geen overeenstemming tussen de beelden van de afzonderlijke managers. Dit bevestigt het uitgangspunt dat managers verschillen in beelden. In dit deelonderzoek is gebruikgemaakt van ons conceptueel model, beschreven in hoofdstuk 6. Daarnaast gaat dit deelonderzoek in op de hypothese dat de functionele herkomst van de manager samenhangt met verschillen in beelden.

Operationalisering/meten

Door analyse van de resultaten, verkregen uit de toepassing van het instrument bij tien bedrijven, heeft de onderzoeker antwoorden willen vinden op de bovenstaande vragen.

Validiteit en betrouwbaarheid

1. De meetinstrumenten uit het Promis project waren uitgebreid getest.
2. Onderzoeksgegevens worden gebruikt in het kader van dit onderzoek vanuit een andere invalshoek dan het oorspronkelijke onderzoek.

Design

Door het analyseren van de gegevens voortkomend uit het gebruik van het Promis-instrument bij tien bedrijven, heeft de onderzoeker zijn ideeën kunnen expliciteren.

Dataverzameling

De data zijn verzameld in het kader van het toepassen van het Promis-instrument bij tien bedrijven. Doordat de gegevens al wat ouder waren, was het moeilijk om nog meer te verzamelen uit de archieven.

Dataanalyse

De analyse is uitgevoerd door de gegevens te analyseren met behulp van grafische weergaven, Cohens kappa en discriminantanalyse.

A12 DEELONDERZOEK: SUCCES**Inleiding**

In vier bedrijven, te weten twee tabaksfabrieken en twee zuivelfabrieken, hebben twee studenten (Hekman en Kremer, 1993) alle managementteamleden ondervraagd over de strategie die het bedrijf zou nastreven. Met behulp van een daarvoor bestemd computerpakket 'Succes' kan een vergelijking gemaakt worden tussen wat een team nastreeft en zegt te doen. Steunend op de typologie van Porter wordt eerst in het algemeen gevraagd welke marktstrategie wordt nagestreefd en vervolgens wordt een groot aantal vragen als een soort checklist gesteld. Voor een bedrijf is dit een boeiende vergelijking tussen wat het doet en wat mensen uit het bedrijf zeggen. Voor ons onderzoek ook, want in plaats van aandacht schenken aan overeenkomsten en verschillen tussen wat een bedrijf doet en wat mensen zeggen, kunnen wij ons nader richten op: "Wat zeggen de managementteamleden afzonderlijk?" en: "Zijn de managementteamleden het met elkaar eens en waarover zijn ze het niet eens?"

In plaats van een sterke nadruk te leggen op de vergelijking tussen wat een bedrijf wil en wat managers daarover zeggen, hebben wij de nadruk gelegd op de mate van onderlinge consistentie binnen managementteams. Hiermee wordt een analyse over wat een bedrijf wil en wat men zegt te doen complexer. We houden dan daarbij ook nog rekening met de varianties in wat men zegt te doen. Immers, niet alleen het verschil tussen wat men wil en wat men zegt speelt een rol. Ook het verschil tussen wat de diverse teamleden zeggen speelt een rol.

Probleem van de manager

Bestaan onderlinge verschillen en moeten managers in een team rekening houden met onderlinge verschillen?

Oplossing voor de manager

De overeenstemming tussen de managers in een team blijkt bij nadere bestudering van de gegevens niet erg groot te zijn. De typering gemaakt door het pakket 'Succes' laat bij drie van de vier bedrijven een zekere mate van interne consistentie zien. Bij

slechts één bedrijf zagen we een grotere mate van consistentie. Binnen de managementteams bestaat geen overeenstemming over de te voeren en gevoerde strategie.

Vraag voor ons onderzoek

Spreken over de mate van overeenstemming tussen een te voeren beleid en wat managers daarover zeggen suggereert dat een team opereert als een soort gewogen gemiddelde van de afzonderlijke teamleden. Deze suggestie wordt steeds minder aantrekkelijk om te doen naar mate de interne consistentie tussen de teamleden kleiner is. Hoe staat het met de interne consistentie in de vier teams?

Antwoord voor ons onderzoek

Onderlinge verschillen bestaan. Het eenvoudigweg uitmiddelen van de antwoorden – zoals de onderzoekers van het oorspronkelijke onderzoek hebben gedaan – kan van nut zijn, maar laat wel een deel van hoe ‘de werkelijkheid is’ buiten beschouwing. Door net te doen alsof binnen een team geen verschillen bestaan, wordt volgens ons een deel van het potentieel van een team niet gebruikt.

Model/theorie

In dit deelonderzoek is wederom gewerkt met het conceptuele model, beschreven in hoofdstuk 6.

Operationalisering/meten

De omschrijving van de marktstrategieën berust op het werk van Porter. Aan de hand van de kenmerken van de door Porter benoemde vier generieke strategieën en het computerprogramma ‘Succes’ zijn de vragen voor de gebruikte enquête opgesteld. Deze enquête – die is gebruikt als checklist bij de gehouden diepte-interviews in de vorm van twintig stellingen – is voorgelegd aan de algemeen, de financieel, de marketing en de productie-manager van vier bedrijven. Hierbij werd aan de managers een waardeoordeel gevraagd.

Validiteit en betrouwbaarheid

1. Het gebruikmaken van gegevens uit een onderzoek dat uitgevoerd is in de doctoraalfase in het kader van een keuzevak door onervaren onderzoekers neemt risico's met zich mee. Deze risico's werden verkleind doordat dit onderzoek goed begeleid werd en steunt op uitgewerkte theorieën.
2. Onderzoeksgegevens worden gebruikt in het kader van dit onderzoek vanuit een andere invalshoek dan het oorspronkelijke onderzoek.

Design

Het ontwerp van dit deelonderzoek bestaat uit het analyseren van de resultaten van het onderzoek van de twee doctoraalstudenten aan de Faculteit Economie van de Rijksuniversiteit Groningen.

Dataverzameling

De onderzoeksresultaten van de twee doctoraalstudenten van de economische faculteit zijn geanalyseerd vanuit de context van dit onderzoek.

Dataanalyse

De dataanalyse is uitgevoerd op de gegevens van het oorspronkelijke onderzoek te analyseren met behulp van een grafische weergave en het berekenen van de Cohens kappa.

A13 DEELONDERZOEK: TANDENSTOKER***Inleiding***

Het bedrijf Tandensterker, een midden- en kleinbedrijf dat producten maakt voor tandverzorging, heeft in de afgelopen jaren een sterke groei doorgemaakt. Dit heeft de bestuurbaarheid van het bedrijf beïnvloed. De taken van de directie en managers zijn door de groei van onder meer het aantal personeelsleden en productgroepen complexer geworden. Als gevolg hiervan zullen zij effectiever met tijd en informatie moeten omgaan. Vanuit de directie is dat als probleem onderkend en is de wens uitgesproken om een managementinformatiesysteem op te zetten ter ondersteuning van de werkzaamheden. Een afstudeerder (Koopman, 1993) van de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit te Groningen constateerde na een korte tijd in de organisatie werkzaam te zijn geweest dat het opzetten van een functioneel ontwerp op basis waarvan een informatiesysteem kan worden gerealiseerd, niet haalbaar bleek. De belangrijkste oorzaak hiervan was dat de organisatie intern nog niet gereed was voor het opzetten van een informatiesysteem. Bij het bedrijf is daarom onderzoek gedaan naar de oorzaken van het niet van de grond kunnen krijgen van een informatiesysteem.

Op welke wijze nemen managers de werkelijkheid waar? Dit is een van de hoofdvragen die wij ons stellen in dit promotieonderzoek. Het afstudeerverslag van Koopman biedt ons de gelegenheid dieper in te gaan op deze vraag. Boeiend voor ons

onderzoek is de beoordeling van antwoorden van de diverse managers op vragen die voor iedereen hetzelfde waren: “Wat vinden ze van hun bedrijf?”, “Hoe schetsen ze de markt voor hun bedrijf?” en “Hoe zien zij de missie en de doelen van hun bedrijf?”

Vragen voor ons onderzoek

1. Hoe kunnen verschillen tussen managers beschreven worden?
2. Wat is de mate van overeenstemming tussen de managers met betrekking tot hun antwoorden op de gestelde vragen over de omgeving, de doelen en de bedrijfsprocessen, in het afstudeerverslag van Koopman?

Antwoorden voor ons onderzoek

Wanneer managers hun bedrijf en de omgeving beschrijven, zien we dat de een een veel gedetailleerdere beschrijving geeft dan de ander. Ze spreken allen over hetzelfde bedrijf, en niet geheel vreemd zien we dat de een veel meer woorden gebruikt dan de ander. Vooral bij de open vragen was dat duidelijk. Aan de hand van de antwoorden op de gesloten vragen wordt duidelijk dat men onderling een kleine overeenstemming had. Voor het maken van een informatiesysteem is dit een probleem, want hoe besluit je als systeembouwer welke parameters meetellen als de betrokkenen het niet eens zijn?

Model/theorie

In dit onderzoek maken we gebruik van de verwachting dat managers verschillende beelden hebben van de aspecten die in het informatiesysteem opgenomen moeten worden.

Operationalisering/meten

Om informatie te vergaren over de omgeving, de doelen en de bedrijfsprocessen is een enquête over deze onderwerpen opgesteld in het afstudeertraject van Koopman. Hierbij is deels gebruikgemaakt van al in eerder onderzoek gestelde vragen. De vragenlijst is voorgelegd aan drie managers die allen lid zijn van één management-team.

Validiteit en betrouwbaarheid

Het afstudeerverslag van Koopman is gebruikt in een andere context dan de oorspronkelijke.

Design

Drie managementteamleden hebben een vragenlijst beantwoord over de omgeving, de doelen en de bedrijfsprocessen van de onderneming.

Dataverzameling

Het uitgevoerde afstudeeronderzoek leverde vragen op die binnen de context van dit proefschrift goed te plaatsen zijn.

Dataanalyse

De mate van overeenstemming (Cohens kappa) tussen de antwoorden van de drie managers hebben we per onderwerp gemeten. Deze was klein tot heel klein. Er is dus nauwelijks tot geen overeenstemming tussen de managers over de wijze van kijken naar de omgeving, de doelen en de processen. De open vragen zijn geanalyseerd met behulp van een inhoudsanalyse. Er is gekeken naar het aantal elementen dat in de antwoorden aanwezig is. Ook is er gekeken naar evaluatieve elementen.

A14 DEELONDERZOEK: TNO***Inleiding***

“Indien de verantwoordelijkheden en bevoegdheden eenduidig vastgelegd worden in een team en door het team, dan zal dat de kwaliteitszorg ten goede komen.” Dit is de kern van het onderzoek dat Ahaus in 1990 is gestart als lid van de Projectgroep Bedrijfskunde TNO. Het onderzoek heeft als doel een methode te ontwikkelen voor verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling in organisaties. De huidige methoden zoals de functiebeschrijvingen zijn om meerdere redenen niet optimaal. De ontwikkelde methode houdt in dat de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van mensen die werkzaam zijn in de organisatie ter discussie gesteld worden en vastgelegd worden. Dit gebeurt in zogenaamde TBV-sessies met sleutelfiguren van de organisatie, die wij bij elkaar genomen typeren als het managementteam. Hierbij staan de T, B en V respectievelijk voor ‘taken’, ‘bevoegdheden’ en ‘verantwoordelijkheden’. Het onderzoek is interessant voor ons, omdat het toepassen van het instrument ook inhoud dat er drie metingen verricht worden die ons voorzien in een schat aan informatie. De deelnemers moeten namelijk vooraf, achteraf en na enige tijd aangeven wie waar verantwoordelijk en bevoegd voor is.

De metingen die Ahaus verricht heeft zijn ook voor ons onderzoek zeer boeiend. Op drie tijdstippen vraagt hij managers naar hun mening over wie waar bevoegd en wie waar verantwoordelijk voor is, gegeven een aantal situaties. In plaats van te kijken of managers het juist hebben, kijken wij of ze het onderling eens zijn. Onze onderzoeksvragen focussen zich daarop. Wanneer managers met behulp van antwoorden op de prestatie-indicatoren zich uitspreken over verantwoordelijkheden en bevoegdheden is na de TBV-sessies te zien dat men vaker juiste antwoorden geeft en dat dat na enige tijd weer afneemt. Dat laatste is te zien bij de derde meting na zes maanden. Voor ons onderzoek is dit boeiend materiaal om te bestuderen. “Wat is de mate van overeenstemming?” en “Wat levert het op als we vergelijkingen gaan maken tussen organisaties?”

Vragen voor ons onderzoek

1. Welke invloed hebben TBV-sessies - of beter gezegd, welke invloed heeft een goede afstemming van de beelden die managers hebben van een juiste verantwoordelijkheidsverdeling in de organisatie - op de beelden van managers over verantwoordelijkheden en bevoegdheden en levert dit wat op voor de vraag naar eigenschappen van beelden?
2. Beantwoorden managers vragen over verantwoordelijkheden en bevoegdheden verschillend en hangen die verschillen samen met de functionele invalshoek?

Antwoorden voor ons onderzoek

- ad 1) De beelden die afgeleid zijn van de antwoorden van de teamleden op vragen van de vragenlijst tijdens een TBV-sessie, trekken na elkaar toe, maar gaan in de loop van de tijd weer verschillen.
- ad 2) Tegelijkertijd met het ontstaan van verschillen tussen de antwoorden van de teamleden in de loop van de tijd nemen ook de functionele herkomsteffecten toe.

Model

Er is bij dit deelonderzoek gebruikgemaakt van het conceptuele model dat beschreven is in hoofdstuk 6. Daarnaast gaat dit deelonderzoek in op de hypothese dat de functionele herkomst van managers te herleiden is uit beelden van managers.

Operationalisering/meten

In het kader van dit onderzoek is een analyse uitgevoerd op onderzoeksgegevens die verstrekt zijn door Ahaus. De antwoorden van de managers hebben we opgevat als een ‘aanwijzing’ voor de beelden die zij zouden hebben.

Validiteit en betrouwbaarheid

De methode is uitgebreid getest binnen het onderzoek van Ahaus.

Design

Analyse van gegevens voortkomend uit het gebruik van de methode van Ahaus. In een sessie wordt afgestemd wie verantwoordelijk is voor wat. Vooraf is er een nulmeting, daarna twee nametingen. Bij zes bedrijven zijn in totaal 100 managers ondervraagd. De analyse is uitgevoerd op de antwoorden van 25 marketeers, 4 R&D-ers en 26 productie-managers.

Dataverzameling

De data zijn verzameld tijdens instructiebijeenkomsten voor het toepassen van de TBV-sessie, met interviews van functioneel in te delen managers bij zeven verschillende bedrijven en vragenlijsten die ingevuld zijn door honderd managers uit zes bedrijven.

Dataanalyse

Met behulp van een inhoudsanalyse, discriminantanalyse en psychometrischeanalyse technieken zijn de data geanalyseerd.

A15 DEELONDERZOEK: WERKBELASTING***Inleiding***

Dit deelonderzoek gaat over het proces dat zich afspeelt binnen een vakgroep van een denkbeeldige faculteit met betrekking tot de werkbelasting van de verschillende wetenschappelijke medewerkers (met onderwijs- onderzoeks- en bestuurlijke taken). De kennis over de werkbelasting is een planningsinstrument toont hoe het onderzoeks- en onderwijswerk verdeeld is onder de medewerkers. In ons onderzoek stellen we ons voor dat een twintigtal wetenschappelijk medewerkers in een vakgroep zit, gegroepeerd rond drie hoogleraren en een aantal hoofddocenten. De meeste zaken worden beheerd en uitgevoerd door het Dagelijks Bestuur. In dat Dagelijks Bestuur

zit minimaal één van de hoogleraren met één of twee docenten. De wetenschappers geclusterd per vakgroep, het Dagelijks Bestuur en de kroondocenten van een vakgroep hanteren allemaal verschillende methoden om de kennis over werkbelasting in kaart te brengen. Voor dit onderzoek gaan we kijken hoe al deze medewerkers de werkbelasting beschrijven en willen verdelen. In onze termen gaat het dus over beelden van de werkbelasting. In het Dagelijks Bestuur zal afstemming moeten plaatsvinden in de keuze om zelf de werkbelasting vast te stellen of om een voorstel met werkbelastingstabellen aan de vakgroep als geheel voor te leggen dan wel om aan de medewerkers zelf te vragen een werkbelasting op te geven. Dwars hier doorheen loopt natuurlijk ook nog de vraag naar de verhouding tussen de bevoegdheden van de hoogleraar, de hoofddocenten, docenten en Dagelijks Bestuur. Welke methode moet het Dagelijks Bestuur gaan hanteren? Daarnaast is het voor dit proefschrift interessant om te zien of de verschillende medewerkers over hetzelfde praten, ondanks het feit dat ze hetzelfde woord – werkbelasting – gebruiken. Hieronder is wederom met de blokkendoos aangegeven hoe het onderzoek in elkaar zit.

Probleem van de manager

1. Hoe moet het Dagelijks Bestuur zich een beeld vormen van de werkbelasting van zijn medewerkers?
2. Wat kan en moet het Dagelijks Bestuur doen om de werkbelasting zo te verdelen of om zo een voorstel tot verdeling te maken, én dat het werk gebeurt én de werkverdeling als redelijk wordt ervaren door hoogleraren en medewerkers?

Antwoord van de manager

- ad 1) Bij de vakgroep die in dit onderzoek wordt gesimuleerd, heeft men het gevoel dat men iets gemeenschappelijks heeft en dat juist daarom ook het rechtvaardigheidsgevoel mag meespelen bij de wijze van weergeven van ieders werkbelasting. De weergave van de werkbelasting moet samengaan met en berusten op een consensus over die weergave. In termen van dit onderzoek moeten de beelden gemeenschappelijk gemaakt worden.
- ad 2) Wanneer de verdeling plaatsvindt naar aanleiding van voorstellen van het Dagelijks Bestuur zal iedereen moeten accepteren dat niet één manier van weergave de absoluut is. De verdeling die gerealiseerd wordt zal rechtvaardig moeten zijn. Binnen de vakgroep moet er gestreefd worden naar een wijze van omgang met werkbelastingcijfers die aansluit bij de wens van meerdere betrokkenen.

Vragen voor ons onderzoek

Wat levert het kijken naar de processen waarmee de werkbelasting bij een faculteit wordt vastgesteld op voor onze basisfiguur? Hierbij kijken we naar de verschillende actoren.

Antwoorden voor ons onderzoek

Het probleem van de verdeling van de werkbelasting kan gezien worden binnen de basisfiguur. Wanneer het Besturend Orgaan, het Dagelijks Bestuur van de vakgroep, inziet dat verschillende weergaven van de werkbelasting mogelijk zijn, wordt het probleem in eerste instantie niet eenvoudiger. Naast alleen maar verschillen tussen wat mensen willen (lees hier: de drie hoogleraren), bestaan er dan ook verschillen in hoe de werkbelasting wordt weergegeven. Tegelijkertijd ontstaat hierdoor ook het zicht op de richting waarin de oplossing gezocht kan worden. De verdeling van werk zal volgens meerdere weergaves rechtvaardiger moeten plaatsvinden.

Model/theorie

Ook hier bestaat ons model uit de in hoofdstuk 6 beschreven basisfiguur.

Operationalisering/meten

De diverse invullingen van verschillende medewerkers van het begrip werkbelasting zien er als volgt uit: Medewerkers zullen bijvoorbeeld voor het geven van een doctoraalcollege de werkbelasting uitdrukken in termen van spanning die het oproept en/of in termen van het aantal uren dat besteed moet worden aan het maken van sheets en een dictaat. De beheerskant zal een invulling geven in termen van het aantal uren dat een docent aan vak mag besteden. Dat aantal uren zal bijvoorbeeld afhangen van de zwaarte van het vak voor de studenten en het aantal studenten dat een vak de eerste keer haalt.

Validiteit en betrouwbaarheid

Het onderzoek is uitgevoerd door een ervaren onderzoeker.

Design

Voor een vakgroep van een denkbeeldige faculteit bestaat het Besturend Orgaan uit het Dagelijks Bestuur. Dit Besturend Orgaan zal informatie, bijvoorbeeld in de vorm van cijfers, gebruiken om zich een beeld te vormen van de werkbelasting op basis waarvan het beslist hoe de werkbelasting voor de individuele werknemer eruit gaat zien. De vraag welke gegevens men moet of wil gebruiken is nu interessant. In termen van dit onderzoek kunnen we zeggen dat er uiteenlopende beelden zijn bij de

relevante actoren in de vakgroep over een verdeling van de werkbelasting. Van welke beelden moet het Dagelijks Bestuur gebruikmaken bij de beslissing die het moet nemen over de werkbelastingverdeling of bij het te maken voorstel tot die beslissing?

Dataverzameling

Wij hebben bij dit onderzoek gekeken naar de manieren waarop werkbelasting door de verschillende actoren gezien wordt.

Dataanalyse

In dit onderzoek hebben we de verschillende manieren van kijken door de actoren die belanghebbenden zijn bij het bepalen van de werkbelasting bekeken.

A16 DEELONDERZOEKEN: WERKGEMEENSCHAP

Inleiding

Dit deelonderzoek speelt zich af in een werkgroep binnen een landelijk orgaan van een onderwijsinstelling, dat ondersteuning biedt aan scholen bij de ontwikkeling van hun vakken. De werkgroep heeft als taak inhoudelijke voorstellen te doen op een bepaald onderwijsgebied. In het begin van dit onderzoek was duidelijk dat het voortbestaan van de werkgroep en zelfs van het hele orgaan ter discussie zou komen te staan. Wij hadden contact met iemand die ons de gelegenheid wilde geven om onderzoek te doen naar de relatie tussen hoe mensen naar de omgeving kijken en de besluiten die ze nemen. Dit onderzoek is voor ons interessant omdat we zo een situatie hebben die bedreigend is voor de betrokkenen. Interessante vragen voor ons zijn: “Hoe zien de werkgroepleden hun omgeving?” en in termen van ons onderzoek “Welk beeld hebben de werkgroepleden van hun omgeving?”

Vragen voor ons onderzoek

1. Hoe wordt er in de werkgroep met de bestaande dreiging van opheffing naar de omgeving gekeken?
2. Levert dit onderzoek inzichten op voor onze zoektocht naar eigenschappen van beelden?
3. Kan onze basisfiguur gebruikt worden om de situatie van overleving in kaart te brengen?

Antwoorden voor ons onderzoek

- ad 1) Hoe de omgeving gezien wordt door de werkgroepleden hangt af van het probleem dat zich aandient en of de opties voor oplossing (de oplossingsmogelijkheden) bekend zijn.
- ad 2) De omschrijving van beelden hangt af van een conglomeraat van problemen dat aan de orde is, de oplossingsruimte en de doelen die men nastreeft.
- ad 3) De basisfiguur hanteren als een ordening van de werkelijkheid kan voor mensen in een organisatie die een overlevingsprobleem heeft een bedreiging zijn. De figuur kan in dit geval niet door de werkgroepleden zelf gebruikt worden om de situatie in kaart te brengen. Voor de onderzoeker is de figuur echter wel bruikbaar.

Model/theorie

Beelden van de omgeving zijn gerelateerd aan het probleem dat centraal staat.

Operationalisering/meten

Er werd een vragenlijst opgesteld voor de werkgroep, die wekelijks na de vergadering aan de voorzitter werd voorgelegd. De volgende onderwerpen stonden hierin centraal:

- problemen, besluitvorming, meningsvorming (zes vragen),
- betrokkenen bij het besluitvormingsproces (twee vragen),
- beeldvorming van de omgeving (acht vragen), en
- de vergadering, bespreking zelf (drie vragen).

Van de wekelijkse invulling kwam niet veel terecht. Deels had dit te maken met de beperkte tijd, maar deels ook met de inhoud van de vragen. Bij de bespreking van de eerste keren dat de lijst werd ingevuld, verschoof de inhoud van de gesprekken van de antwoorden op de vragen naar *wat* er gevraagd werd. In plaats van naar verschuivingen in antwoorden te kijken, werd onze aandacht gericht op de verschuiving in de vraagstellingen. Afhankelijk van de problemen die aan de orde waren, werd meer of minder gelet op de bedreigingen en de mogelijkheden.

Validiteit en betrouwbaarheid

De onderzoeker heeft een goede band met de ondervraagde.

Design

Er heeft een herhaalde meting in loop van de tijd plaatsgevonden, waarbij de vragenlijst steeds werd aangepast. De vragenlijst is voorgelegd na de wekelijkse

vergaderingen aan de voorzitter van de werkgroep. We werden niet in de gelegenheid gesteld de verschillen tussen de deelnemers van de werkgemeenschap te onderzoeken.

Dataverzameling

De data voor dit deelonderzoek zijn verzameld door het laten invullen van de vragenlijst door de voorzitter van de met opheffing bedreigde werkgroep, en voorts door de gesprekken van de onderzoeker met de voorzitter.

Dataanalyse

Door een inhoudsanalyse op de verkregen data en door overleg met de ondervraagde over de interpretatie van de verkregen gegevens.