

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.

SAMENVATTING

INLEIDING

In dit proefschrift staat het ontwikkelen van een model van het managen met beelden centraal. We hebben ons daartoe twee vragen gesteld. Allereerst de vraag: *hoe ziet een beeld eruit?* In paragraaf 3 geven we daar antwoord op. De tweede vraag luidt *wat is de rol van beelden bij het samenwerken?* In paragraaf 4 geven we daar antwoord op. We beginnen in paragraaf 2 met een omschrijving van de gebruikte methodologie en in de slotparagraaf geven we een korte weergave van de aanbevelingen.

DE GEBRUIKTE METHODOLOGIE

Wij hebben gebruikgemaakt van een door ons ontwikkelde ‘multi-method’ benadering. In die benadering hebben we de aanpak van Brewer en Hunter (1989) op een eigen manier ingevuld. Kern van onze aanpak is dat we in dit exploratieve onderzoek naast empirisch materiaal door onszelf verzameld, met name empirisch materiaal van anderen hebben gebruikt.

We hebben daarvoor drie argumenten aangevoerd. Allereerst moest een groot deel van dit onderzoek uitgevoerd worden naast een groot aantal andere taken. Materiaal van anderen gebruiken, levert tijdwinst op. Als tweede argument waren en zijn we ervan overtuigd dat het mogelijk moest zijn om materiaal van andere onderzoekers ook voor ons eigen onderzoek te kunnen gebruiken. Dit vergroot de duurzaamheid van empirisch materiaal. Als derde argument telt dat het gebruik van onderzoeksmateriaal van anderen de onderzoeker stimuleert in het ontwikkelen van inzichten, omdat hij steeds opnieuw helder moet maken waarom een specifieke set met gegevens bruikbaar is voor de eigen onderzoeksvragen.

Uiteindelijk hebben we in ons onderzoek gebruikgemaakt van zestien deelonderzoeken, waarvan we er vier zelf hebben uitgevoerd (zie verder paragraaf 2.5).

HOE ZIET EEN BEELD ERUIT?

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

Het concept: beeld

Wij gaan uit van de veronderstelling dat managers zich een voorstelling maken van hun organisatie en de omgeving waarin die organisatie zich bevindt, en met behulp van die voorstellingen en interpretaties van de doelstellingen van hun organisatie proberen ze te komen tot een rationele overweging van de wijze waarop de doelen gerealiseerd kunnen worden.

Om een model van die voorstelling te maken, hebben wij voor die voorstellingen van managers de term ‘beeld’ geïntroduceerd (zie paragraaf 3.2):

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.

Door beelden te koppelen aan het handelen sluiten we aan bij het werk van Weick (1995). Weick richt zich met name op het proces van ‘sensemaking’ (zie paragraaf 1.5.1), wij richten ons op de uitkomst van het proces.

Beelden van een doel

Met behulp van de besturingstheorie kunnen we het handelen schetsen als een afweging in 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. Ook voor de doelstellingen introduceren wij beelden (paragraaf 6.2). De beelden van doelen binnen het ‘Besturend Orgaan Bestuurd Systeem’ model zien wij op analoge wijze als de beelden van het systeem en de omgeving, die gebruikt worden 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 omgeving en van organisatie kunnen bij de beelden van doelen ook vragen gesteld worden over overeenkomsten en verschillen tussen managers.

Met het concept een ‘beeld van een doel’ sluiten we aan bij het begrip ‘view’ uit het werk van Barnard (1945). In zijn werk benadrukt hij dat mensen een ‘view of the purpose’ hebben en dat er verschillen tussen die ‘views’ mogelijk zijn (zie paragraaf 5.3).

Acht eigenschappen van een beeld

In ons onderzoek hebben wij acht eigenschappen ontwikkeld uit een groot aantal casussen (zie hoofdstuk 2). Die eigenschappen hebben in ieder geval betrekking op de beelden van een systeem en van de omgeving. Of de eigenschappen ook te gebruiken zijn voor de beelden van een doel moet nog nader en later onderzocht worden (zie hoofdstuk 7).

We hebben de eigenschappen ingedeeld 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. De omschrijving van de eigenschappen hebben we geïllustreerd met antwoorden van managers op de volgende vraag: wat zijn de beelden die bij u opkomen als u aan uw bedrijf denkt? De structureigenschappen zijn:

- *De mate van detaillering*: de mate van gedetailleerdheid heeft betrekking op de hoeveelheid details die gebruikt wordt om het beeld weer te geven. Een van de managers antwoordde: "Innovatief, dynamisch, jong, agressief, familiebedrijf, sterk gedreven door nieuwe technieken, specialist." Dit is een antwoord met een hele serie typering. In onze termen bevat dit antwoord veel details.
- *Het aantal dimensies*: de mate waarin een beeld wordt uitgedrukt in één of meerdere dimensies. Een van de antwoorden zag er als volgt uit: "Goede organisatie, zeer klantgerichte instelling zowel naar inkoop als verkoop en grote betrokkenheid van werknemers." In vergelijking met het vorige antwoord wordt hier ook een aantal typering gegeven, maar de eerste en de laatste typering hebben betrekking op de organisatie en de middelste heeft betrekking op de houding van het bedrijf naar buiten toe. Dit zijn verschillende dimensies in onze termen.
- *De mate van abstractie*: de mate van abstractie van een omschrijving. Het laatste gedeelte van het volgende antwoord geeft aan wat wij hiermee bedoelen: "Concurrerend, modern, wellicht wat teveel onnodige kostenposten." De typering 'wellicht wat te veel onnodige kostenposten' is in onze termen minder abstract in vergelijking met concurrerend en modern.
- *Het aggregatieniveau*: de mate waarin de manager zich bewust is van het aggregatieniveau van het beeld. In het antwoord: "Dan denk ik aan een flexibele en efficiënte organisatie, waar ik deel van uit mag maken" geeft de manager aan dat hij zich realiseert dat er een organisatie is, die hij typeert met 'flexibel' en 'efficiënt' (= zijn beeld), en dat hij onderdeel uitmaakt van die organisatie. Hij maakt onderscheid tussen een beeld van de organisatie en zichzelf.
- *Het normatieve*: de mate waarin het normatieve zichtbaar aanwezig is. Een

antwoord dat deze eigenschap illustreert, luidde: “Stabiel, degelijk, flexibel, vriendelijk.” Ieder woord is normatief.

De eigenschappen die gaan over het omgaan met beelden zijn:

- *De veranderbaarheid*: de mate waarin een beeld te veranderen is. Een manager gaf als antwoord: “Was: niet goedkoop, niet altijd op tijd maar altijd een oplossing leverend en is: perfect product ‘altijd’ op tijd.” In dit antwoord geeft de manager zelf al aan dat het beeld van zijn bedrijf is veranderd.
- *Een ‘Gestalt’ zien*: ‘het besef van een ‘Gestalt’. Een manager antwoordde: “Klein, maar met een volwassen probleem.” In dit antwoord geeft de manager een ‘Gestalt’: het is een beeld waarmee hij aangeeft dat er iets aan de hand is met dat bedrijf.
- *Reticuleren*: de wijze van combineren van de structureigenschappen en dan met name de eerste vier: de mate van detaillering, het aantal dimensies, de mate van abstractie en het aggregatieniveau. In het antwoord omschreven bij de mate van detaillering zijn woorden als ‘dynamisch’ en ‘jong’ ook normatief. Een typering als ‘familiebedrijf’ kan ook gezien worden als een andere dimensie, en de aanduiding ‘sterk gedreven door een nieuwe techniek’ is minder abstract.

Beelden en hun trechterwerking

De verhouding tussen een beeld en de informatie die zich in grote hoeveelheid voordoet, hebben we beschreven met behulp van het begrip *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). Managers zullen zich niet altijd bewust zijn van het uitvoeren van dit proces.

Het beeld van een doel vraagt hierbij om nadere aandacht met betrekking tot de trechterwerking. Hier vindt - wat wij noemen - een omgekeerde trechterwerking plaats. Uit een missie of doelstelling van een organisatie maakt de manager zich een beeld. Bij die vertaling van een doelstelling naar een concrete situatie zal een verbreding optreden. Vanuit een beperkte omschrijving vindt een invulling plaats die bestaat uit een uitgebreide omschrijving: de trechter staat op zijn kop (zie paragraaf 6.3).

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

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 welke richting zij uit willen met hun bedrijf. 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). *We omschrijven de beeldruimte als een virtuele ruimte die opgespannen wordt door de verschillende beelden.*

Het concept 'beeldruimte' kan behulpzaam zijn bij het verder uitwerken van het proces van imaginatie zoals Morgan (1993) dat omschrijft. Vanuit het concept 'beeldruimte' wordt expliciet aandacht besteed aan de verhouding tussen beelden van individuele managers onderling, maar ook aan de verhouding tussen de beelden van individuele managers en beelden van een team. Inzicht in die verhoudingen kan een bijdrage leveren aan het proces van imaginatie, waarin het veranderen van denken (en dus van beelden) centraal staat.

Wat is de kern van samenwerken?

Samenwerken is meer dan interactie tussen mensen (zie hoofdstuk 5). Wanneer mensen samenwerken, zullen ze *een gemeenschappelijk doel* hebben. Verder hebben we geconcludeerd 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*. Tot slot veronderstelt samenwerken 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*.

Deze omschrijving past goed bij het onderscheid dat Habermas (1989) maakt

tussen strategisch en communicatief handelen. In het strategisch handelen houdt de handelende manager rekening met de ander vanuit zijn eigen rationele optiek die niet ter discussie staat. In het communicatieve handelen houden de managers rekening met elkaar maar zijn ook bereid om de eigen rationele optiek ter discussie te stellen en op elkaar af te stemmen (zie paragraaf 5.4). Isaacs (1999) voegt daaraan toe dat het voeren van een dialoog een geschikte vorm is om het afstemmen en het creëren van gemeenschappelijke doelen te realiseren. Het gemeenschappelijke ontstaat niet vanzelf. Betrokken managers zullen daar moeite voor moeten doen (zie paragraaf 1.5.5).

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

In dit onderzoek hebben we de 'Besturend Orgaan 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). 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 en in het tweede geval wordt over de stuurmaatregelen *en* over de beelden van het systeem, de omgeving en de doelen afgestemd en besloten. Kort samengevat bestaan de uitbreidingen uit het toevoegen van de concepten 'beelden', 'beeldruimte', een grafische weergave en het typeren van het afwegingsproces in termen van strategisch versus communicatief om uiteindelijk te komen tot stuurmaatregelen.

AANBEVELINGEN

We hebben tot besluit drie aanbevelingen geformuleerd voor verder onderzoek.

Het is allereerst aantrekkelijk om de door ons ontwikkelde onderzoeksmethodologie verder uit te werken (zie paragraaf 7.4.1). De efficiëntie van een onderzoek kan verbeterd worden door materiaal van andere onderzoekers te gebruiken en de duurzaamheid van onderzoeksmateriaal kan zodoende vergroot worden.

Als tweede aanbeveling wijzen wij op het verder onderzoeken van de kern van het samenwerken. Wat is het gezamenlijke in het samenwerken (zie paragraaf 7.4.2)? Wellicht kan een verdere uitwerking van het begrip 'beeldruimte' daar behulpzaam bij zijn.

Als derde aanbeveling stellen we voor om binnen de besturingstheorie nadere

aandacht te besteden aan managementteams als een Besturend Orgaan. Beelden, de trechterwerking en beeldruimte zijn concepten die wellicht een nieuw licht kunnen werpen op het besturend vermogen van een managementteam als Besturend Orgaan (zie paragraaf 7.4.3).