

University of Groningen

Samen managen met beelden

Pennink, B.J.W.

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

2004

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Pennink, B. J. W. (2004). *Samen managen met beelden: het ontwikkelen van een model*. [, Rijksuniversiteit Groningen]. s.n.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

HOOFDSTUK 4

ZOEKTOCHT DOOR DE LITERATUUR: KIJKEN NAAR BEELDEN ALS ‘OBJECT’ VAN ONDERZOEK

4.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk en het volgende hoofdstuk vervolgen we onze zoektocht door de literatuur. Niet alleen Weick is uitgebreid ingegaan op het proces van waarnemen (zie hoofdstuk 1 en ook hoofdstuk 5). Ook andere auteurs hebben bijdragen geleverd aan dit onderwerp. In dit hoofdstuk vergelijken we het begrip *beeld* met de literatuur die betrekking heeft op concepten die vergelijkbaar zijn. Het resultaat daarvan komt in de tweede paragraaf aan de orde. Vervolgens behandelen we naast Weick een aantal auteurs dat ook ingaat op het vraagstuk van de representatie. Het gaat dan in onze termen om een mogelijke relatie tussen het beeld dat een manager zich maakt en/of heeft en de ‘werkelijkheid’ die daaraan gerelateerd kan worden. Het is daarbij niet de bedoeling om een uitgebreide wetenschapsfilosofische verhandeling te houden. Wel om aan te geven dat de studie naar beelden en het omgaan met beelden die vraagstukken niet kan negeren. In de slotparagraaf geven we een korte samenvatting van dit hoofdstuk. In het volgende hoofdstuk vervolgen we de zoektocht door ons te richten op het samenwerken, de communicatie tussen managers en de rol van beelden bij het samenwerken.

4.2 BEELDEN VERGELEKEN MET EEN AANTAL CONCEPTEN

Het is nuttig om een beeld verder te omschrijven door een vergelijking te maken met een aantal gelijksoortige concepten. Door de overeenkomsten en verschillen wordt dan duidelijker wat wij wel en niet onder een beeld verstaan. We vergelijken beelden met de volgende concepten:

1. een perceptie,
2. een attitude,
3. een visie,
4. kennis,

5. object van onderzoek,
6. onzekerheidsreductie, en
7. de intenties van een actor.

1. Een perceptie

Een perceptie is een waarneming die door de waarnemer is voorzien van een betekenis. "... perceiving is an act, not a response, an act of attention, not a triggered impression, an achievement, not a reflex." (Gibson, 1997, p. 153). Wanneer een waarneming doelbewust plaatsvindt, noemen we dit een apperceptie (zie ook paragraaf 5.5.2.). Met een perceptie wordt de werkelijkheid bedoeld zoals een individu die ziet (De Leeuw, 1994, p. 211). De Leeuw hanteert in dit verband ook (ontleent aan In 't Veld, 1998) de term Real Life System (RLS): het totaal aan denkbeelden van iemand over de werkelijkheid.

Een perceptie geeft de eigenaar een manier om met de werkelijkheid om te gaan: "People make meaning by abstracting relevant essential structures, which then substitute for the original. The familiarity and simplicity of the abstracted structure then makes it workable for everyday undertakings." (Fiske, 1993, p. 162).

Het concept 'perceptie' laat zien dat een beeld van iets selectie inhoudt, een bewuste handeling kan zijn (en dan noemen we het een apperceptie) en dat betekenisgeving een rol speelt.

2. Een attitude

Een attitude is een houding ten opzichte van iets of iemand. En daarmee is een attitude te vergelijken met een voorstelling van iemand of iets. Zanna en Rempel (1988, p. 319) omschrijven een attitude als: "We regard an attitude as the categorization of a stimulus object along an evaluative dimension based upon, or generated from three general classes of information:

- cognitive information,
- affective/emotional information, and
- information concerning past behaviors or behavioral intentions."

Een attitude heeft een algemeen beoordelend karakter en een binding met toekomstig gedrag: "Een attitude is:

- een staat van gereedheid die een richtinggevende en dynamische invloed op het gedrag uitoefent;
- een positieve, negatieve of neutrale evaluatie van een object, die invloed heeft op het gedrag ten opzichte van dat object" (Paul, 1994, p. 285).

Maar volgens Augoustinos (1995, p. 13) bestaat een attitude niet: "The fact that we choose to summarize a variety of behaviors, both verbal and non-verbal, with the label 'attitude' does not mean that 'attitude' exists. It is no more than a summary, a description, a hypothetical construct, with more or less use in helping us understand the world around us."

Uit de bestudering van het begrip attitude nemen we over dat bij de beelden van een manager rekening moeten worden gehouden met een aantal componenten: cognitieve informatie, affectieve informatie, een historisch accent, een beoordelend aspect en een gerichtheid op toekomstig handelen.

3. Een visie

Een visie wordt gezien als een blik voorwaarts in de toekomst. Het is een idee over hoe iets zou moeten zijn. Een visie is een beeld van de toekomst (Senge 1995, p. 261). Een visie bestaat volgens Collins en Porras (1998, p. 220) uit twee hoofdcomponenten: een 'core ideology' en een 'envisioned future'. De 'core ideology' heeft te maken met de waarden die een individu belangrijk vindt. Een 'envisioned future' is het hebben van een toekomstbeeld dat tegelijkertijd concreet en nog niet bestaand is. Fransman (1999, p. 1) vat een visie minder vooruitkijkend op: "At the most general level vision refers to beliefs about what the world is like, how it changes, and what it will be like with and without the believer's interventions."

De verbinding met het al eerder genoemde concept Real life System is hier ook duidelijk. Een visie op iets hebben is sterk verbonden met de gedachte van: zo zou het moeten zijn. Uit de bestudering van het begrip visie nemen we over dat een beeld van iets sterk verbonden kan zijn met een idee over hoe het zou moeten zijn. In het modelleren van een beeld van iets, moeten we dus rekening houden met het toekomstgerichte en het normatieve.

4. Kennis

Davenport en Prusak omschreven kennis als: "Knowledge is a fluid mix of framed experiences, values, contextual information, and expert insights that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knowers." (Davenport en Prusak, 1998, p. 5). Deze omschrijving laat zien waar kennis uit bestaat: "... a fluid mix of framed experiences, values, contextual information and expert insights." Verder laat de omschrijving zien waar kennis voor gebruikt wordt: "... a framework for evaluating and incorporating new experiences and information." En tot slot waar we kennis kunnen vinden: "...in the minds of knowers". (Het is duidelijk dat we ons hier richten op kennis in relatie tot individuele managers en ons niet richten op kennis in bedrijven en de daarbij

horende bedrijfskundige literatuur over kennismanagement.)

Net zoals kennis veronderstellen we dat de beelden die managers hebben, te vinden zijn in de hoofden van managers. Het beeld dat een manager heeft in een situatie kan dienstdoen als een framework, maar we zien het beeld toch meer als ‘kennis die is toegepast in een situatie’. We zien de beelden als een deelverzameling van kennis. Het gaat niet om kennis in het algemeen van een manager, maar om de specifieke combinatie uit de mix (volgens Davenport en Prusak) die hij gebruikt of gaat gebruiken in een situatie. Het is om in termen van Weick te spreken ‘enacted knowledge’. Hiermee kunnen de beelden die we willen modelleren ook de link zijn tussen niet-geëxpliciteerde en geëxpliciteerde kennis. In een concrete situatie vult de manager zijn kennis in. Daarmee bedoelen we dat hij zijn kennis geschikt maakt en toepast in een concrete situatie bij een concreet managementvraagstuk. Bij die invulling maakt hij gebruik van wat hij expliciet weet en datgene wat hij niet expliciet weet. Door naar zijn beeld te kijken, wordt het mogelijk om het resultaat van die combinatie (van niet te expliciteren en wel te expliciteren kennis) zichtbaar te maken.

Uit de bestudering van het concept ‘kennis’ nemen we over dat de beelden van managers gebonden zijn, gericht zijn op een specifieke situatie en daarmee een deelverzameling vormen van de kennis die managers hebben.

5. Object van onderzoek

De beelden die een manager heeft, kunnen we ook beschouwen als een object van onderzoek. Wij achten het niet mogelijk om die beelden rechtstreeks te beschouwen zonder dat die beelden veranderen. Onze beschrijvingen roepen reacties op van die managers en daarmee verdient de typering ‘object van onderzoek’ enige kanttekeningen. Door naar beelden en managers te kijken als objecten, wordt de indruk gewekt dat de onderzoeker alleen als een buitenstaander in de rol van een expert beelden en het samenwerken van managers kan beschrijven en beoordelen, zonder aan die managers zelf te vragen wat zij van die beelden en het samenwerken vinden. Dat is op zich mogelijk, maar wij denken dat het beter is om ook aan die managers zelf te vragen hoe zij over hun beelden denken en hoe zij de rol van beelden bij het samenwerken zien. Op dat moment zijn de managers ook subject; ze nemen deel aan het onderzoek. Daarom is in de titel van dit hoofdstuk het woord ‘object’ omgeven door aan- en afhalingstekens. De beelden en de managers zijn het object van onderzoek, maar de managers spelen in zekere zin ook een actieve rol in het onderzoek naar beelden en daarmee zijn ze ook subject van onderzoek.

Wanneer we het begrip ‘beeld’ relateren aan het begrip ‘object van onderzoek’ dan zien we in en nemen we over dat het expliciteren door een manager van zijn

beelden en het bestuderen door een onderzoeker van die beelden, de beelden van de manager en het model van de onderzoeker beïnvloeden.

6. Onzekerheidsreductie

Wanneer managers in een organisatie functioneren dan komt er een enorme stroom van informatie op ze af. Daarbij moeten zij zich het volgende afvragen:

- Welke informatie is waardevol?
- Is de informatie wel juist?

De manager zal om moeten gaan met de informatie ook met de wetenschap dat hij niet al die informatie kan bevatten en dat er wellicht ook informatie ontbreekt (Simon, 1976). In deze situatie vormt hij zich meer of minder bewust een beeld. Daarmee is het beeld een middel om met de onzekerheid waarmee de manager zich geconfronteerd ziet, om te gaan. Een beeld reduceert de onzekerheid. Het vormen van een beeld is zo beschouwd een rationeel slimme manier om met de onzekerheid van te veel informatie of te weinig informatie om te gaan.

We leren uit deze vergelijking dat het vormen van een beeld een slimme manier kan zijn om de onzekerheid aangaande de informatiestromen of de afwezigheid daarvan, te reduceren.

7. De intenties van een actor

Tot slot maken we een vergelijking met de intenties van een actor volgens de omschrijving van Weber (Thurlings, 1975).

Om mensen te bestuderen, maakte Weber gebruik van de (conceptuele) gedachte dat mensen te beschouwen zijn als rationele actoren die handelen op basis van intenties. Intenties zijn drijfveren van mensen, die niet te zien zijn. Het simpel weg waarnemen van intenties is niet mogelijk. Daarom introduceerde Weber het begrip 'Verstehen'. Hiermee duidde hij op een systematische manier van begrijpen van het handelen. Net zoals Weber op zoek is naar de intenties, zijn wij op zoek naar de beelden die een rol spelen in het handelen van managers. In tegenstelling tot Webers idee om bij die studie op individueel niveau te blijven, stellen wij voor om te veronderstellen dat managers in hun hoofd ook een beeld maken van wat zij denken dat het team zal denken. Op deze wijze introduceren we naast het individuele niveau het niveau van het team. In hoofdstuk vijf komt dit onderscheid weer terug bij het omschrijven van communicatief handelen. Wij zijn op zoek naar beelden op het individuele niveau én op het samenwerkingsniveau. De vergelijking tussen het beeld en de intenties van een actor levert dit expliciete verschil op. Als overeenkomst levert het

bestuderen op dat het beeld ook in het hoofd van een manager zit, dat het beeld gerelateerd is aan het handelen, alleen indirect is waar te nemen en dat bij het indirect waarnemen het systematisch begrijpen een rol speelt.

In hoofdstuk 3 hebben we een beeld als volgt omschreven: Gegeven een managementvraagstuk zal een manager zich een voorstelling maken van de situatie. Die voorstelling benoemen wij als 'een beeld'. Uit de vergelijking met de diverse concepten kunnen we definiëren dat beelden:

- betrekking hebben op een manier van kijken, maar dan gebonden aan een situatie, een tijdstip en gebonden aan een mogelijke handeling die een actor wil ondernemen;
- niet alleen gaan over de toekomst en een mogelijk gewenste toekomst, een beeld kan ook betrekking hebben op een huidige situatie;
- niet bewust hoeven te zijn;
- ontstaan door betekenisgeving;
- zowel geëxpliciteerde kennis als niet-geëxpliciteerde kennis kunnen omvatten en een invulling van kennis zijn in een concrete situatie gegeven een managementvraagstuk;
- beïnvloed worden door studie ernaar; en
- op individueel niveau en op teamniveau een rol spelen.

In de volgende paragraaf gaan we in op de relatie tussen een beeld en de situatie waar het beeld bij hoort.

4.3 BEELDEN IN RELATIE TOT (CONCRETE) SITUATIES

We veronderstellen dat mensen een beeld maken van de werkelijkheid zoals die zich aan hen voordoet. En die beelden kunnen ze op allerlei manieren zichtbaar maken. Ze kunnen aan een ander vertellen wat ze zien, ze kunnen een geschreven versie maken, een schilderij, een foto, een film enzovoort. Bij deze veronderstelling kunnen we ons afvragen hoe de relatie is tussen het beeld dat iemand heeft en de werkelijkheid zoals die zich aan diegene voordoet. Om deze relatie te verhelderen, beginnen we met een vergelijking van de relatie tussen een fysiek object en een foto daarvan. Het lijkt eenvoudig om de afbeelding (de foto) met het object te vergelijken en vast te stellen in welke mate ze op elkaar lijken. Het wordt echter lastiger indien we bijvoorbeeld een macrofoto nemen. Hoe weten we of het beeld scherp genoeg is en of de kleur juist

is?

In het geval van een macrofoto is het veel moeilijker of nauwelijks mogelijk om een mate van overeenkomst vast te stellen tussen afbeelding en object. Ook niet als beide objecten, de foto als zodanig en het object, aanwezig zijn. Want de mate van vergroting kan zo sterk zijn dat het erop lijkt alsof de foto refereert aan een ander object. Wanneer twee mensen over die macrofoto zouden spreken met het doel om samen vast te stellen welke de relatie tussen foto en fysiek object is, dan zouden ze een beroep moeten doen op het voorstellingsvermogen met betrekking tot dat object en een eventueel gemeenschappelijke voorstelling van het fysieke object.

Foucault (1988) laat met behulp van het bekende werk van Margritte (een schilderij met daarop een afbeelding van een pijp en de zin: "Ceci n'est pas une pipe.") zien dat een afbeelding en het object niet hetzelfde zijn. De zin op de afbeelding is geheel correct, maar bij de waarnemer wordt iets vreemds opgeroepen. Bij de zin "dit is geen pijp" denkt de lezer/kijker: "Vreemd, ik zie een pijp en de zin zegt dat het geen pijp is!" Foucault legt ons in woorden uit dat het hier om een *voorstelling* van een pijp gaat en op deze wijze klopt de zin ook qua betekenis. Het is inderdaad geen pijp maar een voorstelling van een pijp. De relatie tussen afbeelding en object wordt in dit geval nog ingewikkelder omdat ook de taal hierin een rol speelt. De zin roept een ander achterliggend idee op (namelijk een voorstelling waarin het object ontkent wordt) dan dat de afbeelding oproept (namelijk een pijp die aanwezig is).

We zien dat bij een beeld van een fysiek object allerlei lastige vragen gesteld kunnen worden over de relatie tussen beeld en object. Hoe zal het zijn wanneer een manager zich een voorstelling maakt van een niet-fysiek object? We kunnen dan bijvoorbeeld denken aan *de* markt of *de* organisatie. Een vergelijking tussen voorstelling en object wordt nu moeilijker, want refereren aan eigenschappen van het object is lastig omdat die niet te zien zijn. *De* markt is immers niet te zien.

Vervolgens roept dat vragen op zoals: Wat is een organisatie? Wat denken mensen dat een organisatie is? Sommige mensen zullen naar een gebouw wijzen, andere wijzen naar wat een organisatie doet, weer andere wijzen naar de missie van een organisatie. Het is duidelijk dat hier de relatie tussen beeld en het niet-fysieke object nog ingewikkelder ligt omdat de referentiepunten niet onmiddellijk zichtbaar zijn. En dat roept vervolgens vragen op over het niet-fysieke object en een eventueel achterliggende idee over het niet-fysieke object en vervolgens kunnen vragen over de relatie tussen de voorstelling en het niet-fysieke object uitlopen op een complete spraakverwarring. Het kan zelfs zover gaan dat men de vragen over de relatie tussen de voorstelling en het niet-fysieke object niet meer stelt en alleen nog uit wil gaan van de voorstelling die iemand heeft.

Berting (1997) brengt enige ordening aan in deze vragen over de relatie tussen

beeld (hij gebruikt de term 'voorstelling') en werkelijkheid door te spreken over een aantal typen collectieve beelden. "Een eerste type dat dicht in de buurt komt van de rationalistisch-positivistische benadering is de collectieve voorstelling die betrekking heeft op een in principe objectief waarneembare werkelijkheid." (Berting, p. 54). Een tweede type collectieve voorstelling heeft betrekking op de relatie tussen voorstelling en sociale werkelijkheid. "De verhouding is dan aanzienlijk complexer." (Berting, p. 54). Een derde type collectieve voorstelling betreft die sociale constructies die verwijzen naar de sociale werkelijkheid, maar die niettemin een poging om ze empirisch te onderbouwen door systematische observaties niet zouden overleven wanneer de onderzoeksresultaten zouden worden aanvaard. " (Berting, p. 55). Een vierde type voorstelling betreft: "... voorstellingen van niet-bestaande werkelijkheden, maar die door de aanhangers worden voorgesteld als mogelijke werkelijkheid." (Berting, p. 56). Volgens Berting (p. 56) is dit type sterk verbonden met het sociaal constructivisme. Tot slot beschrijft hij nog een vijfde type. "Dat zijn collectieve voorstellingen van hoogstwaarschijnlijk niet-bestaande empirisch nooit kenbare of realiseerbare werkelijkheden." We kunnen dan bijvoorbeeld denken aan beelden over hemel en hel, die uiteraard wel maatschappelijke effecten kunnen hebben, aldus Berting.

Ook Weick (1995) gaat in op de relatie tussen het ontstane beeld en de vraag naar onjuiste of minder precieze percepties. Volgens hem is de vraag naar een juiste, nauwkeurige perceptie secundair. Hij wijst erop dat mensen een schifting moeten maken in de informatie die ze krijgen, tussen nuttige, bruikbare informatie en ruis. Het is juist belangrijk dat mensen filteren en keuzes maken bij het waarnemen. Bij dat waarnemen proberen mensen een zinvol verband te leggen tussen enerzijds de uitgekozen informatie en anderzijds overtuigingen en motieven die ze nastreven, Weick (p. 61) omschrijft dat als volgt: "... filtered information is less accurate but, if the filtering is effective than it is more understandable." In het proces van zingeving staan dus niet de vragen centraal die ingaan op de juistheid en nauwkeurigheid. Het gaat dan om de vragen of mensen inderdaad instaat zijn om betekenis te verlenen aan informatie en hoe die betekenis eruitziet. Volgens Weick (p. 61) gaat het om: "... plausibility, coherence and reasonableness."

Veel van deze voorgaande vragen worden in de dagelijkse praktijk van het omgaan van mensen met elkaar niet gesteld. Ook in de praktijk van managers komen deze vragen niet elke dag voor. In de meeste gevallen veronderstelt men dat datgene waarover men spreekt duidelijk is voor de ander en als dat niet het geval is, enige uitleg het probleem uit de wereld helpt. En dat is in zijn algemeenheid goed. Het omgaan met elkaar zou een onmogelijke zaak worden indien steeds opnieuw al deze filosofische vragen beantwoord moeten worden. Toch zijn er situaties waarin het goed kan zijn om toch dergelijke vragen te stellen. We kunnen bijvoorbeeld denken

aan managementvraagstukken die niet oplosbaar lijken te zijn. In het volgende hoofdstuk gaan we verder in op een typering van mogelijke vraagstukken waarbij het wel handig is om deze vragen te stellen.

Tot slot van deze paragraaf vergelijken we de relatie tussen beeld en object met de relatie tussen een begrip als bedoeld en een begrip als bepaald. Deze twee begrippen en hun relatie hanteert De Groot (1961) bij het omschrijven van het operationaliseren.

Operationaliseren is een activiteit die voorkomt bij het uitvoeren van onderzoek. Wanneer een onderzoeker zijn theoretische begrippen wil omzetten in tastbare, waarneembare eenheden dan zal hij allereerst zijn begrippen als bedoeld moeten definiëren. Vervolgens zal hij via het omschrijven van dimensies van dat begrip komen tot concrete indicatoren die waarneembaar zijn. Die concrete indicatoren die op een eenduidige wijze waarnemingen vastleggen zijn gezamenlijk het begrip als bepaald. Bij het operationaliseren is het de bedoeling dat het begrip als bepaald een goede afspiegeling is van het begrip als bedoeld. Voor die beoordeling zijn instrumenten voorhanden (validiteits-, bruikbaarheids- en betrouwbaarheidsvragen) en is het mogelijk om als onderzoekers een debat te voeren over de wijze waarop de operationalisatie heeft plaatsgevonden. In dat debat staan vragen centraal zoals: Wat is 'het begrip als bedoeld'? Welke dimensies worden uitgekozen? Hoe worden die dimensies geconcretiseerd? Is de relatie tussen 'begrip als bedoeld' en 'begrip als bepaald' wel een acceptabele?

Wanneer we de relatie tussen 'begrip als bedoeld' en 'begrip als bepaald' vergelijken met de relatie tussen een object en een beeld, dan opent dat de mogelijkheid dat mensen - zeker als het object niet fysiek is te veronderstellen - een (achterliggende) idee hebben van het object en bij dat achterliggend idee zich een beeld vormen. In de analogie met het operationaliseren zouden we het achterliggende idee kunnen beschouwen als een begrip als bedoeld en het beeld als een begrip als bepaald. Vervolgens zouden we de relatie tussen het niet-fysieke object en het beeld kunnen belichten met vragen die lijken op de vragen die gesteld worden bij de relatie tussen 'begrip als bedoeld' en 'begrip als bepaald'. Wij denken daarbij aan vragen als:

- Hoe omschrijven mensen de achterliggende idee?
- Welke dimensies onderscheiden ze?
- Hoe maken ze hun beeld zichtbaar?
- Omschrijven mensen individueel of samen de achterliggende idee? (Zie ook hoofdstuk 6.)

Deze vergelijking roept boeiende maar ook lastige vragen op bij het modelleren van

de beelden van managers en bij het modelleren van het omgaan met die beelden bij het samenwerken.

In de relatie tussen object en beeld concluderen we dat:

- de relatie tussen object en beeld lang niet altijd eenduidig is;
- mensen er meestal vanuit gaan die relatie wel eenduidig is;
- taal een belangrijke zelfstandige rol speelt; en
- daarnaast de gedachte van een achterliggend idee bij niet-fysieke objecten een hulpmiddel kan zijn om te spreken over de relatie tussen beeld en object.

4.4 CONCLUSIE

We kunnen nu een definitie van een beeld geven:

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 de vergelijking van een beeld met een aantal andere begrippen hebben we geconcludeerd dat beelden:

- betrekking hebben op een manier van kijken, maar dan gebonden aan een situatie, een tijdstip en gebonden aan een mogelijke handeling die een actor wil ondernemen;
- niet alleen gaan over de toekomst en een mogelijk gewenste toekomst, een beeld kan ook betrekking hebben op een huidige situatie;
- niet bewust hoeven te zijn;
- ontstaan door betekenisgeving; en
- zowel geëxpliciteerde kennis als niet-geëxpliciteerde kennis omvatten en een invulling van kennis zijn in een concrete situatie gegeven een managementvraagstuk.

Vervolgens hebben we de relatie tussen een beeld en een concrete situatie of een object nader bekeken. Die relatie tussen een beeld en een concrete situatie is gecompileerd. In de relatie tussen object en afbeelding hebben we geconcludeerd dat:

- de relatie tussen object en beeld lang niet altijd eenduidig is;
- mensen er meestal van uitgaan dat die relatie wel eenduidig is;
- taal een belangrijke zelfstandige rol speelt; en
- de gedachte van een achterliggend idee bij niet-fysieke objecten een hulp-

middel kan zijn om te spreken over de relatie tussen beeld en object.

De analogie met het operationaliseren geeft gelegenheid om over de relatie tussen beeld en, met name, niet-fysieke objecten boeiende maar lastige vragen te stellen zoals:

- Hebben managers een gemeenschappelijk idee over bijvoorbeeld de omgeving?
- Zien managers een geheel, een 'Gestalt'?
- Zien ze dat 'Gestalt' gezamenlijk?
- Welke dimensies onderscheiden zij daarbij?

In het volgende hoofdstuk vervolgen we onze zoektocht door de literatuur door ons te richten op het samenwerken, de communicatie in organisaties en systeemleer.