

Over de kracht van beeldspraak

Is uw bedrijf een geoliede machine of een gevangenis?

Managers, reclamemakers, politici: allemaal willen ze dat hun boodschap landt bij hun gehoor. Het perfecte middel daarvoor is het gebruik van beeldspraak, ofwel de metafoor. Van de auto als 'de heilige koe' tot voetbal als 'oorlog': wie een raak beeld schetst vindt aansluiting. En dat kan handig van pas komen voor Supply Chain Managers die zichzelf, hun medewerkers en hun organisatie door een verandertraject moeten slepen.

Door Jacqueline Kuijpers

We schrijven 28 september 2006. Tijdens de algemene politieke beschouwingen doet Jan Peter Balkenende een uitspraak die hem lang zal achtervolgen. 'Laten we zeggen: Nederland kan het weer: die VOC-mentaliteit. Over grenzen heen kijken. Dynamiek!' Balkenende doelde op de ondernemerszin en de visionaire blik van de globalisten van toen. De VOC bedreef Supply Chain avant la lettre, zoals ook SCM-hoofredacteur Martijn Lofvers betoogde in zijn hoofdredactionele bijdrage in februari. Binnen het logistieke kader van het tijdschrift Supply Chain Magazine is de vergelijking met de VOC raak gekozen. Dat zegt Liesbeth Gerritsen, die eerder dit jaar promoveerde op een onderzoek naar metaforen in organisaties. 'Alles draait namelijk om context.' Maar in de politieke arena bleek het geen gelukkige vergelijking, vanwege het web aan associaties dat iedere meta-

foor oproept. Dus rekenden Surinamers Balkenende aan dat hij over de schaduwzijden van de Gouden Eeuw heen walste: de handel in slaven, de uitbuiting van mensen. En wezen historici erop dat de VOC-mentaliteit er een was van achterkamertjespolitiek, van monopolisten die zonder scrupules de markt uitmelken ten gunste van de eigen kring. Kortom, van alle kanten rolden critici over Balkenende heen. Wie vandaag de combinatie 'VOC + Balkenende' intikt op Google krijgt ruim 74.000 hits!

Zeitgeist

'Metaforen doen iets met mensen', zegt Liesbeth Gerritsen. 'Dit voorbeeld toont de intrinsieke relatie aan tussen een metafoor en zijn context. Metaforen bestaan nooit in een vacuüm, maar in relatie tot mensen en tot de 'Zeitgeist', de tijdgeest op een bepaalde plek, in een bepaalde cul-

tuur of organisatie. Vijftig jaar geleden had Balkenende deze metafoor misschien wel met succes kunnen gebruiken, maar in het Nederland van vandaag, met mensen van allerlei culturele achtergronden, niet meer. Het is een feit dat met krachtige beelden een boodschap beter landt. Maar wees je bewust van de impact van je woordkeuze, want de macht van metaforen reikt verder dan de woorden alleen.'

Liesbeth Gerritsen onderzocht de houdbaarheid van de stellingname van de managementliteratuur dat binnen iedere organisatie één metafoor dominant is. En dat een veranderingsproces dus eenvoudig in gang kan worden gezet door middel van één opgelegde dominante metafoor. Zij interviewde medewerkers van een non-profit instelling in de Verenigde Staten. 'Wat ik heb gevonden, is dat er in een organisatie heel veel metaforen leven. En dat iedereen ze op verschillende manieren inkleurt, door diens eigen achtergrond. De vergelijking 'mijn werkplek is een gevangenis' is niet statisch: het hangt er vanaf wie er bij je in de kamer is. Het is dus niet eenvoudig om één dominante metafoor te destilleren uit alle beelden die er intern en extern leven. Maar bovenal is het gevaarlijk.'

Dominante metafoor

Ter illustratie noemt Liesbeth Gerritsen 



Illustratie: Annet Scholten

► 'Als manager kun je veel leren van alle beelden die mensen met zich mee dragen'

het voorbeeld van de Walt Disney Company. 'De metafoer die hier als dominant werd beschouwd was die van een familie. Dat werkt prima om de cohesie in een bedrijf te benadrukken, maar het werkt tegen je in tijden dat het economisch minder gaat. Je ontslaat immers je broer niet. Toen er daadwerkelijk ontslagen vielen leverde dat bijzonder sterke reacties op van de werknemers.'

Volgens Gerritsen is het dan ook een illusie om door middel van één opgelegde dominante metafoer een verandering in gang te kunnen zetten. 'Verandering is een natuurlijk proces. Wel kan het discussiëren over hun eigen metaforen mensen inspireren en energie geven om méé te veranderen. Zo maak je gebruik van het pluralisme in je organisatie.'

Love-baby

Een van de krachtigste metaforen van de recente geschiedenis is de uitspraak

van voormalig Daimler-topman Jürgen Schrempp bij de overname van Fokker in 1993. De overname moest de redding worden van de noodlijdende vliegtuigbouwer die eens Neerlands trots was. Schrempp voelde de sfeer destijds goed aan. 'Fokker is a love-baby of mine', bekende hij breed lachend op de persconferentie. Nog geen drie jaar later ging Fokker failliet.

Op dat moment kwam de legendarische uitspraak van Schrempp als een boemrang terug. In de media herinnerden talloze journalisten en opiniemakers aan de 'love-baby' van de topman door eindeloos voort te borduren op het beeld dat Schrempp zelf had geschapen: Schrempp trekt de stekker uit de couveuse van zijn love-baby. Schrempp legt zijn love-baby te vondeling. Schrempp laat zijn love-baby als een baksteen vallen. Schrempp draait zijn love-baby de nek om. Schrempp heeft zijn love-baby doodgeknuffeld. De ziekte

waaraan de love-baby lijdt maken de kosten zo hoog dat de pleegouders er hun handen vanaf trekken...

Waar ligt de kracht van metaforen dan wel? Op het persoonlijk vlak, zegt Liesbeth Gerritsen. 'Metaforen helpen je de wereld te begrijpen. Wij mensen denken in verhalen. Als er geen samenhang is in informatie kunnen we het niet onthouden. We linken dingen aan elkaar. Een geconstrueerd beeld helpt je om de wereld te begrijpen en de rode draad te zien. Zoals de bekende Marlboro-reclames. We zien een cowboy in een prachtig landschap die bij het licht van de ondergaande zon een sigaret rookt. De onderliggende metafoer waar de reclamemakers naar verwijzen is de symbolisering van "vrijheid" en "onafhankelijkheid".'

Daarnaast is een metafoer een stuk gereedschap om een situatie te analyseren. 'Iemand die het over zijn bedrijf heeft

DAT LOOPT ALS EEN TREIN...



Om een organisatie of werksfeer te beschrijven gebruiken managers en medewerkers metaforen. Onderstaande metaforen zijn veelvuldig te lezen in managementliteratuur:

POSITIEVE METAFOREN ZIJN:

- Een (goed geoliede) machine
- Een (grote) familie
- Een stam
- Een organisme
- Een cultuur (minisamenleving)
- Een brein (de lerende organisatie)

NEGATIEVE METAFOREN ZIJN:

- Een tredmolen
- Een kermis
- Een monster
- Een gevangenis
- Een oorlog
- Een politiek systeem

als “mijn kindje” positioneert zichzelf als de moeder of vader, ofwel: de leider. Dan snap je meteen waarom iemand er zoveel tijd in steekt. Wie als beeld “de familie” gebruikt of een gezellige club vrienden neemt niet die leiderschapsrol op zich.’ Op deze manier kan het bedenken van metaforen een goed instrument zijn in het kader van competentie management.

Lenzen

Liesbeth Gerritsen zag dat mensen originele metaforen bedenken voor de organisatie waar ze werken: ‘afvallige’, ‘piramide’, ‘imperialist’, ‘kruispunt’, ‘radicale individualist’, ‘huiselijk schooltje’. ‘Mensen zien de complexiteit van een organisatie en proberen dat in beelden te geven. Managers zijn daar vaak bang voor. Die zoeken eenvormigheid uit angst voor chaos. Maar dat hoeft niet. Gareth Morgan noemt metaforen de lenzen waardoor je naar een organisatie kunt kijken. Als je zo kunt denken geldt: hoe meer lenzen hoe beter! Als manager kun je veel leren van alle beelden die mensen met zich mee dragen.’ Want wie de organisatie omschrijft als ‘een gevangenis’, ziet het management als ‘gevangenisdirectie en zijn collega’s als ‘medegevangenen’. Dat verklaart waarom mensen aan een half woord genoeg hebben. Het statement ‘daar heerst echt een Amerikaanse cultuur’, is voldoende om een kant-en-klaar gedetailleerd beeld voor ogen te krijgen over de sfeer die in een bedrijf heerst.

Liesbeth Gerritsen wil met haar onderzoek mensen prikkelen om zich bewust te worden van hun eigen metaforen. ‘Het verschaft je inzicht in je eigen handelen en functioneren in een organisatie. Toets je eigen beelden eens aan die van je collega’s of werknemers. Als de één denkt in een gezellige familie rond te lopen, maar de ander noemt het een gevangenis, geeft dat aardig stof tot nadenken!’ <

Liesbeth Gerritsen (1961) studeerde architectuur, onderwijskunde en psychologie. Als kind emigreerde zij vanuit Nederland met haar ouders naar de Verenigde Staten. Ze woont en werkt nu in Oregon waar zij zich bezighoudt met de ontwikkeling van een plan van aanpak voor de mentale gezondheidszorg in geval van calamiteiten.



Who manages manufacturing?

De kracht van metaforen is dat ze kunnen helpen complexe processen en problemen te doorzien. Een goed voorbeeld hiervan is te vinden in het artikel ‘Who Manages Manufacturing’ in Strategy + Business Issue 44 (zie ook SCM 08/2006, pag.17). In dit artikel pleiten de auteurs voor betere integratie en samenwerking van het algemeen management en de operationele leidinggevenden. De laatste (in het voorbeeld het hoofd Productie) zouden een grotere bijdrage moeten hebben aan de strategiebepaling van het bedrijf. Om hun argumenten kracht bij te zetten maken de auteurs een vergelijking met het reilen en zeilen van een cruiseschip:

‘De beste manier om de productie te begrijpen is deze te vergelijken met de machinekamer van een cruiseschip. Als alles goed gaat zijn maar weinig bemanningsleden en passagiers erin geïnteresseerd. Maar als de machines vastlopen, kan dat de cruise volledig ruïneren.’

Vele CEO’s, stellen de auteurs, hebben geen idee van wat zich in de machinekamer afspeelt en zijn zich er niet van bewust dat ze zich er om zouden moeten bekommeren. Deden ze dat wel dan zouden ze betere resultaten behalen. ‘Want wanneer de kapitein van het cruiseschip de capaciteiten van de machinekamer volledig zou kennen, zou dit hem dat ertoe kunnen bewegen om een andere route te kiezen om de uiteindelijke bestemming te bereiken. Een goede samenwerking tussen de kapitein en het hoofd van de machinekamer kan er dus toe leiden dat het schip verder komt dan aanvankelijk was gepland.’

Liesbeth Gerritsen vindt deze metafoor zeer geschikt voor het doel van het artikel: ‘Het schetst een mooi beeld van de twee werelden die mijlver uiteen liggen en twee culturen vertegenwoordigen: de kapitein in zijn luxe hut, aan tafel met belangrijke gasten en het hoofd van de machinekamer, benedendeks, temidden van olie en vet. Volgens dit artikel moeten de twee werelden (CEO’s en operationeel management, red.) meer met elkaar in contact komen. Een eerste stap op weg naar integratie is de culturele verschillen te waarderen en met elkaar in dialoog te gaan. Door deze metafoor aan de betrokken personen voor te leggen kun je een aardig inzicht krijgen in de obstakels die dit in de weg staan.’