

# Gareth Morgan: baanbrekend perspectief met metaforen

Joost Kampen en Marco de Witte

In deze bijdrage gaan de auteurs in op het gebruik van metaforen in de organisatiekunde. De wegbereider voor dit type denken was Gareth Morgan. Zijn boek *Images of organization* is een tijdloos alternatief voor de eenzijdig rationele en economische benadering van organisaties. Zich baserend op verschillende wetenschappelijke paradigma's onderscheidt Morgan acht metaforen die tot op de dag van vandaag uiterst actueel zijn. In dit artikel beschrijven de auteurs deze kort, niet alleen als beelden van organisaties, maar tevens als handelingskaders. Metaforen helpen de diagnose en het complexe, ambigue en paradoxale karakter van organisaties te begrijpen. *Images of organizations* is nog altijd een inspiratiebron voor 'reflective practitioners', ook om eventueel nieuwe metaforen toe te voegen. In deze traditie, met de orthopedagogiek als brondomein, introduceren we hier de metafoor van de verwaarloosde organisatie. Deze biedt een intrigerende parallel tussen opvoed- en leiderschapstijlen in organisaties.

## Inleiding

Metaforen helpen om betekenis te geven aan de werking van organisaties. Dit heeft ons als organisatieprofessionals al decennia geholpen om te begrijpen wat er speelt en vervolgens de juiste interventies te kiezen. Het boek *Images of organization* van Gareth Morgan heeft ons sinds de publicatie in 1986 geïnspireerd en heeft blijvende waarde in het betekenis geven aan organisatievraagstukken in onze adviespraktijken. Betekenis geven aan vraagstukken in verwaarloosde organisaties met behulp van de kennis uit de (ortho)pedagogiek past in deze traditie.

In dit artikel geven wij een samenvatting van het gedachtegoed van Morgan, met als doel om het toegankelijk te maken en houden voor organisatieprofessionals. De workshop die wij verzorgden tijdens het Tijdloze Helden-festival op 6 maart jl. bevestigde de actualiteitswaarde, door de belangstelling van en de dialoog met de deelnemers. Het gebruik van metaforen representeert een denkwijze over organisaties die recht doet aan het complexe en paradoxale karakter van organisaties. Men kan organisaties op vele wijzen bezien en

elke benadering kan een waardevolle bijdrage leveren aan een beter begrip van de verschijnselen in organisaties, vooral wanneer benaderingen worden gecombineerd.

Morgan was een wegbereider in dit denken. We beginnen deze bijdrage met een voorbeeld van de erkenning die Morgan ten deel (zie kader).

### Vragen aan Gareth Morgan

Tijdens de jaarlijkse conferentie van de Academy of Management in 2014 te Boston kregen Morgan en zijn collega Gibson Burrell de Trailblazer Award uitgereikt voor hun vernieuwende bijdrage aan de organisatietheorie. Morgan sprak daar ook over zijn boeken *Imaginization* (1993) en een herziene editie van *Riding the waves of change* (2013). Hij betoogde dat deze werken het logisch vervolg vormen op *Images of organization* (1986), het boek dat onze kijk op organisaties verrijkte. In een interview zei hij daarover het volgende (Martin, 1994).

#### *Hoe voelt het om een 'wegbereider' te zijn?*

'Interessant genoeg voelt het heel goed. Het is een bevestiging van wat wij steeds probeerden te doen. Wij zochten manieren om grenzen te verleggen om een transformatie van het veld van de organisatietheorie te bewerkstelligen. Onze zoektocht was om eerst het domein van de organisatiestudies te begrijpen, om die dan weer te geven op een manier die mogelijkheden bood voor nieuwe ontwikkelingen. Academici vragen zich altijd af – of zouden dat moeten doen – wat het karakter is van het studiedomein. Het doel van ons werk is om dit voor onszelf te doorgronden en dit met anderen te delen. *Sociological paradigms and organizational analysis* (Burrell & Morgan, 1979) was een poging om de sociale en organisatietheorie in kaart te brengen en dat riep bij mij de vraag op: hoe is die theorie gecreëerd? Die was er niet zomaar. Dat moest ergens vandaan komen. Deze kwestie fascineerde mij en bracht mij ertoe de rol van metaforen in de sociale theorievorming te onderzoeken. Dit werd de drijvende kracht die uitmondde in *Images of organization*. Het medium van de metaforen leidde tot het framework van paradigma's.'

#### *Als u terugkijkt op uw aanzienlijke oeuvre, wat valt u dan op?*

'Ik schrijf niet een op zichzelf staand boek en dan weer een ander boek. De continuïteit in denken is bepalend. *Riding the waves of change* en *Imaginization* zetten de stap naar de praktijk in het werken met de metaforen. Zo kon ik de synergie tussen theorie, methode en praktijk verkennen. Het is belangrijk gebleken om je ideeën publiek te maken en zodoende anderen te enthousiasmeren. De sleutel is om ideeën te presenteren die resoneren met de praktijk, waardoor anderen die ideeën gaan oppakken en ermee verder gaan. Zoals ik tijdens mijn lezing opmerkte: het domein van de organisatietheorie is te vereenvoudigend en reductionistisch – een brede kijk is nodig.'

#### *Wat geeft u jonge organisatiekundigen mee die de ambitie hebben om ook een wegbereider te worden?*

'Neem de tijd om de aard van het hele domein van de organisatiekunde en zijn mogelijkheden te leren kennen en begrijpen, voor je zelf gaat publiceren. Zodra je weet waar je persoonlijk

staat en hoe je huidige wijze van denken zich verhoudt ten opzichte van waar je kunt staan of hoort te staan, dan kunnen er allerlei onverwachte dingen gebeuren.'

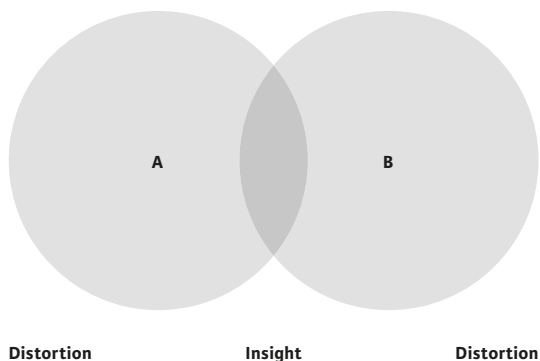
### Metaforen

Wat verstaan we onder een metafoor en wat is de functie ervan? 'Metaphor is principally a way of conceiving of one thing in terms of another, and it's primary function is understanding' (Lakoff & Johnson, 1980). Metaforen maken het mogelijk om het onbekende betekenis te geven (doeldomein) door een beroep te doen op onze kennis van wat bekend is (brondomein). Metaforen zijn dus een soort (land)kaarten die van het ene conceptuele domein op een ander domein overgebracht kunnen worden, om hierin de weg te vinden (zie figuur 1). Een voorbeeld is Morgans metafoor van de werking van menselijke hersenen als informatieverwerkend systeem (1986).

Metaforen hebben een verruimende werking; ze nodigen uit om organisaties met een frisse blik te bekijken. Metaforen moedigen verschillende wijzen van denken aan die wetenschappers en praktijkmensen helpen focus aan te brengen, te verklaren en onderscheid te maken tussen verschillende aspecten van complexe organisatorische verschijnselen (Tsoukas, 1991). Metaforen faciliteren zo de ontwikkeling van nieuwe kennis (Barrett & Cooperrider, 1990). Tevens zijn het hulpmiddelen in een proces om te experimenteren met verschillende betekenissen: 'To unlock the complexities of organizational theory and behaviour' (Grant & Oswick, 1996).

Een vergelijking met behulp van een metafoor gaat echter nooit helemaal op en gaat dus altijd enigszins mank. Kijk daarom altijd vanuit verschillende metaforen. Metaforen helpen om meervoudig te diagnosticeren en ze geven ook zicht op meervoudig handelen. Het wisselen van metafoor legt ook ander handelingsrepertoire open. Maar misschien wel het belangrijkste kenmerk van een goede metafoor is dat het onbespreekbare, datgene wat (nog) niet benoembaar is, bespreekbaar wordt gemaakt. Metaforen leiden dus tot een dialoog vanuit verschillende invalshoeken.

Figuur 1. De metafoor als proces om A als B te gaan zien (Örtenblad, Trehan & Putnam, 2016).



## Het werk van Morgan

Met *Images of organization* (1986) introduceerde Morgan het werken met metaforen in de organisatiekunde. Het boek maakte destijds grote indruk en velen van ons zijn tot op de dag van vandaag in onze verschillende benaderingen schatplichtig aan dit standaardwerk. *Images* is onderdeel van wat Joep Schrijvers (2020) de ‘cognitieve wending’ van de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw noemt: het besef dat mensen beelden (mentale modellen) hebben van organisaties. Willen we iets begrijpen van het verschijnsel organiseren, dan moeten we als het ware in de hoofden van mensen gaan kijken. Vanuit welke visie of overtuiging doen zij hun werk? Het gaat niet langer alleen om de feiten, maar ook om hoe mensen naar die feiten kijken; het is een dubbelslag.

En juist vanuit deze dubbelslag vertrekt Morgan met als veronderstelling dat vele organisatie-theorieën berusten op beeldvorming. Hij gebruikt metaforen om op een bepaalde wijze naar organisaties te (kunnen) kijken en zodoende de werking van organisaties te verklaren vanuit dat specifieke perspectief. Morgan gebruikt een achttal wetenschappelijke paradigma’s als metaforen voor de verbeelding van organisaties. Zeker als we ons bewust zijn van de eigen ‘framing’ en we onszelf dwingen tot meervoudig denken en handelen, kan de verbeeldingskracht van metaforen van grote waarde zijn.

## Morgans acht metaforen: ‘organisatie’ als wijze van denken en handelen

Morgan benoemde twee functies van het gebruik van metaforen: *a)* om een diagnose te stellen (het ‘lezen’ van de situatie), en *b)* om een verklaring van de samenhang tussen de verschillende waargenomen verschijnselen te bieden. Daarmee zijn metaforen tevens schema’s om vanuit te handelen.

### *Organisatie als machine*

De mechanische denktrant heeft lange tijd het beeld bepaald van wat een organisatie behoort te zijn. Deze benadering van organisaties ontstond tijdens de industriële revolutie: de mechanisering van de productie ging gepaard met standaardisering van organisatievormen. Het organiseren werd gericht op structuren en werkprocessen, met duidelijk omschreven taken, doelen en prestaties.

Twee belangrijke organisatie-theorieën die uitgaan van de machinemetaphoor zijn de volgende.

- *De klassieke organisatieleer*. Ofwel het ontwerp van bureaucratische organisaties, met *a)* organiseren als technisch probleem vanuit vaste organisatieprincipes, en *b)* een primaire gerichtheid op de gehele organisatie (Fayol in Lammers, Mijs & Van Noort, 1997).
- *Scientific management*. Kenmerkend zijn: *a)* de afbakening en coördinatie van taken als detailprobleem, scheiding van denken en doen, de juiste man/vrouw op de juiste

plaats, en b) mechanisatie, waarbij een complex proces in onderdelen en afzonderlijke handelingen wordt opgesplitst (ook wel functionalisme genoemd; Taylor in Lammers, Mijs & Van Noort, 1997).

### *Organisatie als organisme*

Het beeld van de organisatie als organisme, een levend systeem, is ontleend aan de biologie. De organisatie als levend systeem, deel uitmakend van zijn omgeving – waarvan het afhankelijk is voor de vervulling van verschillende behoeften – is een reactie op de metafoor van de organisatie als machine. De organische metafoor maakt het mogelijk om de behoeften van organisaties te bestuderen en organisaties te beschouwen als ‘open systemen’, aan de hand van de wijze waarop zij zich aanpassen aan de omgeving, hun levenscyclus, hun gezondheid en om verschillende soorten en relaties daartussen en de natuurlijke omgeving te zien. Belangrijk thema bij organische theorieën is de overleving of continuïteit.

De behoeftepiramide van Maslow, het human-resourcesdenken, de sociotechnische systeemtheorie en de contingentietheorie hanteren alle dit denkkader. Mintzberg (1978) deed een vergelijkende studie naar soorten organisaties, met als kernvraag: welke soorten zijn succesvol onder welke condities? Zo kwam hij tot zijn beroemde werk *Structure in fives* met ‘machine bureaucracy’, ‘divisionalized form’, ‘professional bureaucracy’, ‘simple structure’ en ‘adhocracy’. De organische metafoor is tot op de dag van vandaag populair, want hedendaagse termen als ‘agile’ of wendbaarheid zijn erop terug te voeren.

### *Organisatie als hersenen*

De metafoor van de menselijke hersenen richt zich op de vraag of er zoiets bestaat als organisatorische intelligentie ofwel het vermogen tot reflectie, en het op basis daarvan bedenken van oplossingen. Deze metafoor vestigt de aandacht op het belang van informatieverwerking, leerprocessen en intelligentie. Vooral bij veranderende omstandigheden is het van belang dat onderdelen van de organisatie in staat zijn de toepasselijkheid van hun handelen te beoordelen en dit handelen aan te passen aan de nieuwe situatie. Hersenen bezitten het vermogen hiertoe.

De metafoor geldt vooral daar waar men zich tot taak heeft gesteld het vermogen van de organisatorische intelligentie te vergroten. Nauw verwant hieraan is de gedachte van de organisatie als lerend systeem. Daarbij gaat men ervan uit dat organisaties kunnen leren en dat zij zelfs kunnen leren leren. Deze metafoor is zeer actueel, gelet op de ontwikkeling van ‘artificial intelligence’. Morgan gaf aan deze metafoor de toevoeging ‘towards self-organization: organizations as brains’. De huidige trend van zelfsturende teams past dus bij deze metafoor. De praktijk laat echter zien dat men vaak vergeet de interne besturing te organiseren volgens de principes van de cybernetica. Daarbij gaat het om normen formuleren, waarnemen en terugkoppelen om afwijkingen te signaleren, om vervolgens een repertoire aan corrigerende acties te ontwikkelen.

### *Organisatie als cultuur*

Morgan noemt dit ‘creating social reality, organizations as cultures’. Organisaties worden bij deze metafoor beschouwd als samenlevingen in het klein, met een eigen onderscheidend cultuurpatroon. De gedeelde opvattingen in organisaties zijn van grote invloed op het vermogen van de organisatie om een antwoord te vinden op de uitdagingen waarmee zij geconfronteerd wordt. Dit handelingspatroon is voor organisatieleden zelf niet waarneembaar, doordat zij zelf ook zo ‘geprogrammeerd’ zijn. Een buitenstaander kan het wel waarnemen en de organisatieleden een spiegel voorhouden en hen bevragen. Het patroon is af te lezen aan interactiepatronen tussen individuen, de taal die men gebruikt, rituelen en de voorbeelden en verhalen die gehanteerd worden. De oorsprong van deze handelingspatronen ligt meestal in het verleden, bijvoorbeeld als na een fusie de subculturen naast elkaar zijn blijven bestaan.

Bij deze metafoor spelen normen en waarden, en hoe die overgedragen worden, een grote rol. Het gaat in dit verband dan over de voorbeeldrol van hogere leidinggevenden. De maakbaarheid van een bedrijfscultuur is hierbij beperkt: de patronen ontwikkelen zich door interactie. Strategienota's hebben dan een beperkte waarde, het gaat immers om wat er in de sociale werkelijkheid gebeurt. Wanneer bijvoorbeeld de strategie door de hoogste leiding niet wordt voorgeleefd, waarom zouden medewerkers er dan mee aan de slag gaan?

### *Organisatie als politiek systeem*

Organisaties kunnen, in de wijze waarop zij geleid worden, vergeleken worden met politieke systemen. In dat perspectief bestaat een organisatie uit mensen met verschillende belangen en wordt ze bestuurd door een bepaalde vorm van sociale orde te handhaven. Organisaties kennen dan, net als landen, een van de volgende regeringsvormen.

- *Autocratie*. Absolute macht bij één persoon of bij een kleine groep met beschikking over vitale bronnen voor de organisatie.
- *Bureaucratie*. Besturing door regelgeving en procedures.
- *Technocratie*. Besturing op basis van kennis.
- *Coalitie*. Partijen met verschillende belangen vormen een coalitie, omdat de gezamenlijke leiding in hun belang is.
- *Vertegenwoordigende democratie*. Afgevaardigden besturen op basis van een verleend mandaat.
- *Directe democratie*. Bestuurlijk systeem met directe inbreng voor iedereen.

Organisaties hebben altijd kenmerken van meerdere vormen van bestuur. Een van de bovengenoemde vormen kan daarbij domineren. Organisaties zijn op deze manier gezien systemen van politieke activiteit, waarbij de politieke dimensie het beste geanalyseerd kan worden aan de hand van de relatie tussen belangen, conflict en macht. Dynamiek ontstaat bij een verschil van opvatting over hoe gehandeld zou moeten worden. De uiteindelijke keuze is een resultante van de bestaande machtsverhoudingen.

### *Organisatieneurosen*

Morgan omschrijft deze metafoor als ‘exploring Plato’s cave: organizations as physic prisons’. De metafoor van de organisatie als neurose richt de aandacht op het feit dat organisaties, hoewel ze door mensen gemaakt zijn, een eigen leven leiden. Hierdoor gaan ze het gedrag van mensen die de organisatie hebben gecreëerd beheersen. De allegorie van Plato’s grotbewoners verwijst naar het verschijnsel dat mensen zich laten misleiden door illusies, die slechts een flauwe afspiegeling van de werkelijkheid vormen. Denk hierbij aan de beloften

van managementmodes:

als je dit toepast komt

alles goed, iedereen doet

het immers zo. Door

kennis te vergaren en om

zich heen te kijken, kan

men illusies doorzien. Hoe zijn de ervaringen met ‘agile’ werken, wanneer het tegenzit in organisaties? Wij komen de grot echter niet uit, omdat de werkelijkheid ons zou kunnen verblinden en ons zou dwingen om zinswijzen en gewoonten op te geven.

Met deze metafoor kunnen we laten zien dat organisaties en de mensen die er werken zich laten misleiden door een beeld van de werkelijkheid, dat op z’n minst een onvolledige weergave is van hoe de wereld echt in elkaar zit. Morgan noemt een aantal voorbeelden van onbewuste beïnvloeding, zoals groepsprocessen en afweermechanismen (repressie, ontkenning, verdringing, fixatie, projectie, internalisering, rationalisatie, omdraaiing, regressie, sublimatie, idealisering en splitsing). In deze metafoor is er een onderdrukte menselijke kant van de organisatie, die zich onder de oppervlakte van de formele organisatie bevindt. Tegenwoordig wordt deze veelvuldig geduid als de ‘onderstroom’. De metafoor biedt een aantal perspectieven waarmee een diepere betekenis kan worden onderzocht in datgene wat vanzelfsprekend lijkt. Dit biedt een tegenwicht aan de overrationalisering bij het denken over organisaties.

### *Organisatie als voortdurende verandering en transformatie*

Deze metafoor is afgeleid van de natuurkundige theorie waarbij waargenomen verschijnselen een uiting zijn van fundamentele bewegingen en transformatieprocessen in de materie (zie o.a. Bohm, 1980). Deze benadering gaat er – in tegenstelling tot de open-systeembenadering – van uit dat organisaties niet door interactie met hun omgeving veranderen, maar door interne interactieprocessen, waarbij de eigen identiteit bewaard en gereproduceerd wordt. Dit proces is een gesloten proces zonder begin of eind. Verandering wordt in het systeem zelf gegenereerd, waarbij het toeval een grote rol speelt. Het conceptuele beeld dat de organisatie van zichzelf bezit, wordt geprojecteerd op de omgeving. Wanneer dat beeld niet meer klopt, volgt aanpassing van het concept. Een bekend voorbeeld is: van producent van kolenkachels, naar producent van verwarmingsinstallaties of misschien wel installaties voor klimaatregulering. Het imago dat men zelf kiest, bepaalt het handelen en schept de toekomst.

## Morgan is een wegbereider in het verbeelden van de geleefde werkelijkheid in organisaties

De logica van dialectische verandering past ook in deze metafoor, want ieder verschijnsel verkeert in zijn tegendeel; warm veronderstelt koud, net als goed en kwaad, leven en dood. Het dialectisch denken van Hegel en Marx is er een voorbeeld van. Marx schetst de tegengestelde belangen van kapitaal en arbeid, die de dynamiek in het kapitalistische systeem veroorzaken en uiteindelijk leiden tot de omverwerping daarvan. Zou het neoliberalisme van 'ieder voor zich' een hernieuwd socialisme kunnen oproepen, met meer zorg voor elkaar? Leidt de verspilling van grondstoffen uiteindelijk tot bescherming van de planeet? De kracht van deze metafoor is dat de innerlijke logica van het organisatie-systeem onthuld moet worden, want dat bepaalt de (on)veranderbaarheid.

### *Organisatie als instrument om te heersen*

Het georganiseerde maatschappelijk leven beheerst in hoge mate het leven van het individu; van de samenstelling van eetbare producten tot de effecten van milieuvervuiling op de gezondheid. Ook werken in organisaties kan heel ongezond zijn. Tot dusverre zijn organisaties gezien als rationele ondernemingen om doelstellingen van algemeen belang te realiseren. Bij deze metafoor wordt de organisatie als behartiger van het algemeen belang meer als een ideologie dan als praktijk beschouwd. Organisaties zijn veelal instrumenten om, ten koste van anderen, het belang van een kleine elite te realiseren – al zal die elite dat bij hoog en bij laag ontkennen. De actualiteit van dit perspectief wordt door zowel het huidige Rusland als de Verenigde Staten geïllustreerd.

Max Weber (1947) legde een verband tussen de maatschappelijke ontwikkeling en de daarmee verbonden organisatievorm: hij onderscheidde achtereenvolgens de charismatische leider, de traditionele leider en leiderschap op rationeel-wettelijke basis. Elke vorm heeft een legitimering in de ideologie van degenen die overheersen in een bijpassende organisatie om gezag uit te oefenen. Organisaties zijn daarmee de instrumenten waarmee het sociale en economische leven wordt beheerst. Kritische organisatietheoretici wijzen op moderne vormen van slavernij en uitbuiting van de werknemer, die wordt afgedankt als hij niet meer kan meekomen. Dit is volgens hen inherent aan het functioneren van moderne organisaties volgens een neoliberale tijdgeest.

## **De waarde van metaforen**

Beelden en metaforen zijn behalve interpretatieve constructies ook schema's van waaruit gehandeld kan worden. Ze bieden inzichten die wij anders niet voor mogelijk hadden gehouden. Het woord organisatie is afkomstig van het Griekse woord 'organon', dat gereedschap of instrument betekent. De hiermee samenhangende betekenis van organisaties als mechanisme ligt dus voor de hand. Door het woord verbeelding te introduceren, legt Morgan een link tussen beelden en handelingen; organisaties zijn daarbij altijd ontworpen volgens achterliggende beelden en ideeën. Wij organiseren naar onze verbeelding en wij kunnen altijd verschillende beelden schetsen van hetzelfde verschijnsel.



Zo benaderd is er een nauwe relatie tussen denken en organiseren als handelingspraktijk: onze wijze van 'lezen' beïnvloedt onze 'definitie van de situatie' en die beïnvloedt ons handelen, het organiseren. Dit idee is tijdloos gebleken, als manier om vraagstukken in organisaties te doorgronden en te verbeelden.

### *Tijdloos concept?*

Hoe actueel is het denken in metaforen in de huidige tijd? Morgan is met deze vraag blijven worstelen. Bij latere edities van *Images* overwoog hij metaforen toe te voegen, maar liet dit uiteindelijk achterwege, omdat de acht originele metaforen volgens hem blijvend relevant en veelomvattend zijn. Ze zijn in zijn ogen ook in staat om de actuele veranderingen het hoofd te bieden die organisaties en de globale economie de laatste jaren hebben beïnvloed.

In het werk van Morgan wordt op een aantal plekken duidelijk opgeroepen om meer metaforen te ontwikkelen. Een aantal daarvan noemt hij ook zelf, zoals organisaties als economische systemen (Örtenblad, 2017, p. 29), een metafoor die de economische wetenschap, de bedrijfseconomie en de 'agency'-theorie omvat. Verder noemt hij de metafoor van organisaties als juridische (wettelijke) systemen. En ook stelt hij dat metaforen die organisaties beschouwen vanuit de invalshoek van gender en ras en die organisaties zien als tekst en discourse, vruchtbare inzichten kunnen opleveren.

Een metafoor die hij iets uitgebreider noemt is de metafoor die de organisatie als een Wonderland ziet; een dramaturgisch perspectief op het verschijnsel organiseren, gebaseerd op Lewis Carrolls *Alice in Wonderland* (McCabe, 2016). Deze metafoor daagt de common sense-assumptie uit dat organisaties ordelijk en rationeel gevormd zijn. De Wonderland-metafoor zet het ridicule, tegenstrijdige, irrationele en onzinnige aspect van het alledaagse leven in organisaties vol in het licht. Kern is hierbij de overeenkomst tussen fictie en de absurditeit van het organisatieleven.

Een metafoor die Morgan ten slotte van harte aanmoedigt, is die van organisaties als media. Een dergelijke metafoor, gebaseerd op het werk van McLuhan met betrekking tot communicatie en (sociale) media, is volgens hem veelbelovend. De focus ligt daarbij op transformaties die op dit moment plaatsvinden als gevolg van toenemende (fonetische) geletterdheid en de opkomst van elektronische (digitale) media. Centrale elementen daarbinnen zijn de onderling verbonden opkomst van het (fonetische) alfabet, abstract denken en verbeelden, individualisme, deductieve logica, mechanisatie en de opkomst van formele organisaties (vooral als westers fenomeen). Hij voorziet dat wetenschap en diverse manieren van kennisontwikkeling fundamentele transformaties ondergaan, doordat elektronische media ons collectieve brein op globale schaal uitbreiden.

Morgan vindt het ontwikkelen van nieuwe metaforen overigens geen doel op zichzelf. Dat leidt volgens hem slechts tot op zichzelf staande epistemologische constructen over wat waar is. Het gaat dus niet om een bloedeloos debat over hoe je organisaties kunt waarnemen, maar juist om een ontologische zoektocht; een queeste naar een samenhangend geheel van ideeën over hoe organisaties in elkaar zitten. Een nieuwe metafoor zou dus de tekortkomingen moeten overwinnen in de bestaande modellen en inzichten.

### Parallel tussen opvoeden en leiderschap

Ook al ken je de acht metaforen van Morgan uit het hoofd en houd je de betreffende literatuur bij, dan kun je soms toch verbeelding tekortkomen. Het overkwam een van ons (Joost Kampen) in zijn advieswerk bij een openbaar-vervoerbedrijf. De situatie aldaar stelde hem voor vragen die hij niet zomaar kon beantwoorden en hij ging op zoek naar taal en betekenis in de theorie van de organisatie- en veranderkunde. Hij vond echter in geen van de beschikbare benaderingen een afdoende verklaring voor de verschijnselen bij het bedrijf.

Bij toeval (serendipiteit) vond hij kennis in een ander brondomein, namelijk de orthopedagogiek. Toen er tijdens een literatuurscan in de universiteitsbibliotheek geen zoekresultaten kwamen op ‘verwaarloosde organisaties’, ‘neglected organisations’, ‘abused organisations’ en daarna (per ongeluk) het woord ‘organisations’ werd weggehaald, verscheen er een reeks verwijzingen naar literatuur over ‘child abuse and neglect’. In die literatuur werd betekenis gegeven aan het probleemgedrag van verwaarloosde jongeren, die een nieuw licht wierp op het probleemgedrag van medewerkers in organisaties. De volgende stap was het verkennen van de vraag: wat heeft er dan ontbroken in de opvoeding? Vanuit de studie naar ‘parenting styles’ kon een parallel met leiderschapsstijlen worden getrokken (Kampen, 2011).

Al doende werd de orthopedagogiek zo een landkaart voor de betekenis van de verschijnselen in verwaarloosde organisaties. Vanuit diagnostiek kon vervolgens de stap naar behandeling en het handelen van de begeleider (de adviseur) worden gezet. De wetenschap en praktijk van het opvoeden (pedagogiek) bood, geïnspireerd door Morgan, een verbeelding van wat Kampen zag in zijn adviespraktijk. En daarbinnen met name het diagnosticeren en behandelen van de achterstand en de beschadiging door het ontbreken van begeleiding van de ontwikkeling en de opvoeding (orthopedagogiek).

Opmerkelijk genoeg is zo’n parallel tussen opvoeden en leidinggeven niet wijdverbreid in de organisatiekunde (Popper & Mayselless, 2003), terwijl de dimensies van gedrag van opvoeders en managers eerder een analogie dan een metafoor vormen: aandacht geven (‘responsiveness versus consideration’) en structuur bieden (‘demandingness versus initiating structure’; Maccoby & Martin, 1983; Stogdill, 1963).

De beschrijving van de gevolgen van het ontbreken van aandacht en structuur van leidinggevendenden voor hun medewerkers – namelijk het kwijtraken van wederkerigheid in de relaties en het verbreken van de verbinding met de organisatie – hielp om te begrijpen wat er aan de hand was bij het vervoersbedrijf en waarom buschauffeurs, trambestuurders en monteurs deden wat zij deden. Vooral het inzicht dat interventies moeten aansluiten bij de cognitieve en socialemotionele ontwikkeling van mensen in de organisatie, is een belangrijk houvast gebleken in de ontwikkeling en verandering van organisaties, ook wanneer die (nog) niet verwaarloosd zijn (Kampen, 2015). De toepassing van deze inzichten vanuit een systemisch perspectief – het opvoedklimaat – leverde over een periode van vijftien jaar een methode van organisatieontwikkeling op die in de praktijk overdraagbaar is (Kampen, 2017, 2020) – met dank aan Morgan!

## Tot besluit

Morgan verlegde met zijn concept de grenzen van de organisatiekunde en dat is wat hem een held maakt. Burrell en Morgan (1979) pleiten ervoor om de organisatiekunde opnieuw te verbinden met de diepe wortels van de menswetenschappen ('humanities'). Zij wijzen erop dat de focus van de organisatiekunde vernauwd is tot dat wat aan de business-schools wordt onderwezen. Morgan heeft een verbreding aangebracht door een achttal wetenschappelijke paradigma's te verbinden met de praktijk van organisaties. Hij deed dit overigens vanuit de intentie om wetenschap en praktijk voor studenten met elkaar te verbinden. Bij het ontstaan en de ontwikkeling van de theorie van de verwaarloosde organisaties verliep dit op een vergelijkbare wijze (maar net andersom).

Om verbindingen te kunnen maken tussen enerzijds wetenschapsdomeinen en -paradigma's en anderzijds de praktijk, zijn nieuwsgierigheid en creativiteit nodig in het pendelen tussen wetenschap en praktijk. Dit zijn de competenties waarover de 'reflective practitioner' (Schön, 1983) met een ruime ervaring beschikt. Inspiratie haal je daartoe uit het werk van 'tijdloze helden', bijvoorbeeld dat van Morgan. Morgan bleek een wegbereider in het verbeelden van de geleefde werkelijkheid in organisaties. Zijn verbeelding is nog altijd actueel en nodigt uit tot nieuwe manieren van kijken en (daarop gebaseerd) handelen. Of, zoals Burke zegt: 'Metaphors used by executives and other members of an organization are windows to the soul, if not collective unconscious, of the social system' (Burke, 1992). ■

## Literatuur

- Barrett, F.J. & Cooperrider, D.L. (1990). Generative metaphor intervention: a new approach for working with systems divided by conflict and caught in defensive perception. *Journal of Applied Behavioral Science*, 26, 219.
- Burke, W.W. (1992). Metaphors to consult by. *Group and Organization Management*, 17 (3), 255.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life*. Portsmouth, NH: Heinemann.
- Clark, T. & Salaman, G. (1996). Telling tales: management consultancy as the art of story telling. In D. Grant & C. Oswick (Eds.), *Metaphor and organizations* (pp. 166-184). Londen: Sage.
- Grant, D. & Oswick, C. (Eds.) (1996). *Metaphor and organization*. Londen: Sage.
- Höpfl, H. & Maddrell, J. (1996). Can you resist a dream? evangelical metaphors and the appreciation of emotion. In D. Grant & C. Oswick (Eds.), *Metaphor and organizations* (pp. 200-212). Londen: Sage.
- Kampen, J. (2011). *Interventies in verwaarloosde organisaties: een exploratieve studie naar diagnose en herstel*. Proefschrift. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Kampen, J. (2014). *Verwaarloosde organisaties: introductie van een nieuw concept voor organisatieprofessionals*. Deventer: Management Impact.
- Kampen, J. (2015). *Emotional abuse and neglect in the workplace: how to restore normal organizational life*. Londen: Palgrave.
- Kampen, J. (2017). *Leren interveniëren in verwaarloosde organisaties: lessen uit de geleefde werkelijkheid*. Deventer: Vakmedianet.
- Kampen, J. (2020). *Advieswerk in verwaarloosde organisaties: theorie en praktijk*. Amsterdam: Boom.
- Lakoff, G. & Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lakoff, G. & Johnson, M. (1999). *Philosophy in the flesh: the embodied mind and its challenge to western thought*. New York: Basic Books.

- Lammers, C.J., Mijs, A.A. & Noort, W.J. van (1997). *Organisaties vergelijkenderwijs: ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties*. Utrecht: Het Spectrum.
- Maccoby, E.E. & Martin, J.A. (1983). Socialization in the context of the family: parent's child interaction. In P.H. Mussen (Ed.), *Handbook of child psychology, Vol. IV. Socialization, personality and social development* (pp. 1-101). New York: Wiley.
- Martin, J. (2014). *Interview with 2014 Trailblazer award winners Gareth Morgan and Gibson Burrell*. Internet: <http://archive.omt.aom.org/omt-blog/53-main/591-interview-with-2014s-joanne-martin-trailblazer-award-winners>.
- McCabe, D. (2016). Curiouser and curiouser! Organizations as Wonderland. A metaphorical alternative to the rational model. *Human Relations*, 69 (4), 945-974.
- McLuhan, M. & McLuhan, E. (2011). *Media and formal cause*. Houston, TX: NeoPoieis Press.
- Mintzberg, H. (1978). *The structuring of organizations. A synthesis of the research*. Londen: Pearson.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Londen: Sage.
- Morgan, G. (1993). *Imaginization: new mindsets for seeing, organizing and managing*. New York: Wiley.
- Morgan, G. (2013). *Riding the waves of change*. New York: Wiley.
- Örtenblad, A., Putnam, L.L. & Trehan, K. (2016). Beyond Morgan's eight metaphors: adding to and developing organization theory. *Human Relations*, 69 (4), 875-889.
- Ortony, A. (1993). *Metaphor and thought*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Popper, M. & Maysseless, O. (2003). Back to basics: applying a parenting perspective to transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 14, 41-65.
- Schön, D.A. (1983). *The reflective practitioner*. New York: Basic Books.
- Schrijvers, J. (2020). *Hoop in bange dagen: inspiratiezakwoordenboek voor standvastige en eigenzinnige mensen*. Schiedam: Mainpress.
- Simon, H. (1961). *Administrative behavior*. New York: MacMillan.
- Stogdill, R.M. (1963). *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire, form XII. An experimental revision*. Ohio: Ohio State University.
- Tsoukas, H. (1991). The missing link: a transformational view of metaphors in organizational science. *Academy of Management Review*, 16 (3), 566-585.
- Weber, M. (1947). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr.

## Auteurs



**J. Kampen PhD**, veranderkundige, werkt vanuit een eigen adviespraktijk en is aangesloten bij de Ambachtsschool voor Organiseren en Veranderen. Hij verzorgt een eigen leergang en doceert aan de Vrije Universiteit, Universiteit Twente, Sioo, Business School Nederland en AOG School of Management. Website: [www.joostkampen.nl](http://www.joostkampen.nl). E-mail [info@joostkampen.nl](mailto:info@joostkampen.nl).



**M.C. de Witte PhD** is adviseur, docent, spreker en coach op het gebied van veranderkunde en gedragsverandering. Hij onder meer verbonden aan Erasmus School of Social and Behavioural Sciences, AOG School of Management, Centrum voor Zorgbestuur, Sioo en Nyenrode Business Universiteit. Website: [www.marcodewitte.nl](http://www.marcodewitte.nl).

