
Sportmetaforen: de retoriek van competitie of de imperatief van 'fair play'

Een hermeneutische reconstructie van
een leiderschapsmetafoor

Heidi Muijen

Inleiding

Dit artikel gaat over het gebruik van metaforen in de populaire (Amerikaanse) managementliteratuur. In het bijzonder die welke afkomstig zijn uit de wereld van sport en spel. Ik wil in de eerste plaats het retorische karakter van sport- en spelmetaforen onderzoeken, aan de hand van een specifieke metafoor ontleend aan een in de V.S. populaire sport, basketbal. De populaire sportmetaforen kleuren het discours over organisaties met een 'competitieretoriek'. In de tweede plaats introduceer ik een, eveneens aan sport- en spelmetaforen ontleende, alternatieve invalshoek van 'fair play'. Tot slot stel ik dat deze andere invalshoek in essentie een kritische distantie mogelijk maakt ten aanzien van de retorische overtuigingskracht van het gebruik van metaforen in het organisatie-discours.

In de populaire, voornamelijk uit de V.S. afkomstige managementliteratuur is het gebruik van metaforen in de afgelopen tien jaar dramatisch gestegen. Beelden en namen worden geleend van uiteenlopende gebieden: de metaforische figuranten en hoofdrolspelers zijn onder meer afkomstig uit de wereld van sport en spel, de mythologische werkelijkheid van sprookjes en heldenverhalen, de

kunsten en de natuur. Het hoge metaforengehalte in de populaire literatuur weerspiegelt een trend in de managementpraktijk. Steeds meer wordt er door consultants en managers gebruik gemaakt van alternatieve, in het bijzonder creatieve middelen om interventies in organisaties te plegen. Vergelijkbaar met de opeenvolging van populaire managementconcepten – zoals bijvoorbeeld 'Total Quality Management', 'empowerment' en 'employability' – zijn ook modes en trends in het gebruik van creatieve middelen te ontdekken. Het eens zo populaire 'survivalen' maakt plaats voor het stimuleren van creatieve processen in organisaties en het inlassen van 'ludieke momenten' tussen serieuzere onderwerpen tijdens bedrijfstrainingen, congressen en personeelsdagen. Sommige metaforen en creatieve middelen slaan zo aan dat ze hun alternatieve kleur verliezen en in het gebruikelijke instrumentarium van de manager worden opgenomen. Vooral woorden uit de wereld van sport en spel valt dit lot ten deel. Een bekend voorbeeld is de term 'coachen', die niet meer metaforisch wordt verstaan maar 'letterlijk' verwijst naar een bepaald type van leidinggeven. Een sportmetafoor om een vergelijkbare stijl van leidinggeven te typeren bespreek ik in dit artikel om te kunnen onderzoeken hoe de retoriek van metaforen mee-

speelt en tegenspel biedt aan conceptuele wijzen van betekenisgeving in het discours over organisaties.

Centraal in mijn analyse staat het artikel, 'Leadership lessons from championship basketball' van D. Daniels. De auteur van dit artikel over de verandering van leiderschapstijl van een controlerende naar een 'enabling' wijze van leidinggeven, stelt zich voor als een consultant van een bureau dat zich vooral richt op organisatieverandering met als doel om 'championship organizations' te helpen ontwikkelen. Tegelijkertijd maakt hij duidelijk dat hij wel een academische opleiding heeft genoten en ook dat hij een gewone Amerikaanse 'family man' is met vrouw en twee kinderen. Natuurlijk is de organisatie-ontwikkelingsdoelstelling van een 'championship organization' reeds een metafoor, hoewel hij alleen 'basketbal' expliciet als metafoor voor zijn leiderschapsles opvoert.

Basketbal staat metaforisch voor een maatschappij en markt, die door continue verandering wordt gekenmerkt.

Deze afgeleide metafoor past in de rij van metaforen die verschillende soorten organisaties typeren, zoals Morgans bekende organisatiebeelden¹, maar ook gebruikelijke typeringen uit de organisatieliteratuur, zoals de 'flexibele' organisatie, de 'virtuele' organisatie, de 'postmoderne organisatie', en exotische benamingen zoals de organisatie als 'jazzband'... De deconstructie² van deze basketbalmetafoor zal worden voltrokken langs drie niveaus van communicatie: cognitief, emotioneel en interactief. De kritische analyse van deze leiderschapsmetafoor zal via deze 'postmoderne' deconstructieve benadering expliciet uitkomen op een hermeneutisch standpunt ten aanzien van het gebruik van metaforen in het organisatie-discours.

Over het succes van de 'basketbalorganisatie'

*The industrial age, with its rigid division of labor, management and tasks, is linked metaphorically to the sports of football. The information age has created the need for a leaner, quicker, more responsive organization - one that resembles a championship basketball team.*³

Wanneer de metafoor op cognitief niveau wordt ingezet, fungeert zij als venster naar buiten - de werkelijkheid van organiseren waarover de metafoor handelt - of naar binnen - de wijze waarop wij naar de wereld van organisaties kijken. Ook als kapstok om vigerende, achterhaalde, innovatieve, ... ideeën over organisaties aan op te hangen. Deze cognitieve functie van de metafoor houdt ons een spiegel voor, leidt de zelfreflectie in banen. De metafoor zet een creatief denkproces in gang; ze roept associaties en vragen op, suggereert antwoorden die op directe en zintuiglijke wijze aan onze ervaringsdeskundigheid appelleren. De basketbalmetafoor wordt ten tonele gevoerd omdat ze ons een ideaalbeeld voorhoudt waarin we onze vragen over organiseren in ons huidige tijdsbestek kunnen spiegelen.

Basketbal staat metaforisch voor een maatschappij en markt, die door continue verandering wordt gekenmerkt, wat andere eigenschappen en capaciteiten van ons vergt dan in het voorbije industriële tijdperk. Individueel en met de organisatie als geheel moeten we leren om op een wereld van voortdurende verandering te kunnen inspelen. Wij worden uitgedaagd om kwaliteiten te ontwikkelen, zoals moed om je als individu of als organisatie te profileren, maar ook sociale capaciteiten en vertrouwen in het team waarvan je deel uitmaakt. Daarnaast wordt er gevraagd om een aanpassingsvermogen aan veranderende omstandigheden te combineren met een alertheid om je kansen te grijpen juist ook als de veranderingen tot een crisis in de status quo leiden. Bovendien om naast scherpe observatie en analyse van de situatie een intuïtie te ontwikkelen

omdat de veranderingen te snel gaan en zo radicaal zijn dat een antwoord op grond van een systematische doorlichting van de situatie niet adequaat is. Vanuit het perspectief van de auteur is het (Amerikaanse) voetbal een sport, die meer op vaste samenwerkingspatronen is gericht. Daarom past ze metaforisch gesproken beter bij het moderne tijdsbestek van het voorbije industriële tijdperk, terwijl basketbal, als metafoor, een appel doet om genoemde kwaliteiten in ons aan te boren en meer bij de postmoderne situatie van het informatie tijdperk hoort. Zo suggereert de auteur dat het niet slechts toevallig is dat deze sport in Amerika in populariteit enorm is gestegen...

De metaforische argumentatie luidt: of het nu om een sportteam of een team in een organisatie gaat, uiteindelijk draait het om een aantal basisprincipes, die leiden tot 'championship' indien ze succesvol worden toegepast, in de organisatie zowel als op het sportveld. Ze zullen tot chaos voeren, wanneer deze principes niet professioneel worden gehanteerd en de turbulentie rondom de organisatie het team zodanig desintegreert en destabiliseert dat het doel van teamwork voorbij gestreefd wordt. De principes van succes zijn:

1. Poneer jezelf als winnaar.
2. Er zal niets gebeuren als je geen actie onderneemt.
3. Bekommer je om het systeem en er zal ook voor jou gezorgd worden.
4. Profileer jezelf op jouw gebied, maar leer ook op andere plaatsen te functioneren.
5. Bloei op in perioden van verandering om (de gewenste) veranderingen te creëren.
6. Speel niet zomaar een spelletje, maar leer en implementeer spelpatronen.
7. Verdediging is de beste aanval.

De auteur poneert zijn intuïtie met een stelligheid die geen tegenspraak duldt: zie hier de basisprincipes voor succes in het informatietijdperk! Opvallend is dat op een zelfde vanzelfsprekende manier waarmee de auteur deze intuïtie met gezag bekleedt, hij de metafoor een magische kracht toekent ten

aanzien van een ieder, die ze wil toepassen in de organisatie. Expliciet stelt hij dat het geen kwestie is van een geniale toerusting of speciale talenten op geestelijk of fysiek niveau, maar simpelweg het toepassen van deze succesformule. Dit prikkelt de kritische lezer tot de vraag, waarop de auteur zijn overtuiging baseert. De succesformule resoneert met 'the American dream': ook de held van een succesvol team is uiteindelijk meer een 'antiheld', een doodgewone 'self made man', er ligt geen mythische genialiteit aan het succes ten grondslag, maar een voor iedereen openstaande wil tot succes. We hoeven geen Ford, Albert Heyn of Walt Disney te heten om een Organisatie-Held te worden. De magie van de metafoor ligt binnen handbereik doordat het een kwestie is van pragmatisch toepassen van deze grondbeginselen.

Hoe werkt de sportmetafoor in het tekstuele verband door, hoe zet zij het interpretatieproces van de lezer in gang? Bewust door een (voor de Amerikaanse lezer althans) bekende en geliefde sport te presenteren.

De emotionele laag van de metafoor werkt als een kaars, een vuurtje of een dynamo.

Tegelijkertijd heeft de metafoor (soms ook onbedoelde) neveneffecten in het proces van betekenisgeving. Zij autoriseert allerlei vooronderstellingen, uitgangspunten, associaties en connotaties ten aanzien van succesvol organiseren op ambivalente en onkritische wijze, inhakend op de 'belevingsorganisatie' van de lezer. Deze onbewuste wijze waarop betekenis wordt geconstitueerd heeft vooral betrekking op de emotionele en de interactieve betekenislagen van de metafoor. Zoals in communicatieprocessen vaak een paradoxale boodschap wordt uitgezonden omdat het verbale niveau niet strookt met de nonverbale signalen, zo kan de cognitieve waarde van de metafoor (de door de auteur bewust

geïntendeerde betekenis) worden tegengesproken, bekrachtigd of gerelativeerd door dieptelagen in het metaforische proces van betekenisgeving. De emotionele laag van de metafoor werkt als een kaars, een vuurtje of een dynamo. De metafoor genereert een retorische kracht in het betoog, die direct en voornamelijk onbewust op de lezer of luisteraar inwerkt. Ze overtuigt, inspireert en motiveert. Dit laatste kan verder doorwerken als interactieve kracht van de metafoor: ze zet aan tot handelen. Zoals een aardverschuiving radicaal en structureel of het proces van sedimentatie evolutionair en incrementeel veranderingen genereert, zo werkt als het ware een impliciet bewegingsbeeld van de metafoor door in de belevingsorganisatie van lezers en luisteraars en configureert aldus veranderingsprocessen.

Het is vooral in en door deze twee retorische lagen in het proces van betekenisgeving dat de sportmetafoor succesvol is. Maar ze kan ook een ambivalente of tegenstrijdige boodschap overdragen. De vraag is dus: hoe werkt de metafoor in op de belevingsorganisatie van luisteraar/lezer, zorgt ze voor cognitieve dissonantie? Of resoneert ze zodanig mee in de belevingsorganisatie dat ze onproblematisch als overtuiging in het conceptuele kader van lezer of luisteraar wordt opgenomen. Cognitieve dissonantie kan tot verwarring bij de lezer/luisteraar leiden, of zodanig prikkelend werken dat er een creatief proces in gang wordt gezet dat tot veranderingen in het perspectief kan bijdragen. De basketbalmetafoor zou dus zelf de opgesomde zeven kwaliteiten in het betoog over 'succesvolle teams en leiderschap' moeten organiseren om inderdaad succesvol te zijn. Er vindt in het proces van betekenisgeving een (mime-tische) verdubbeling plaats: hetgeen op cognitief niveau is uitgelegd, wordt op dieptelagen van metaforische betekenisgeving bekrachtigd, gerelativeerd dan wel tegengesproken. Wat op inhoudsniveau als expliciete kennis voor succes is geformuleerd zal op een of andere wijze worden gespiegeld op impliciet (emotioneel en interactief) niveau. Het 'wat' van de metafoor is onlosmakelijk verbonden met het 'hoe', de inhoud wordt gedragen door het medium waarmee de boodschap wordt overgebracht. Dit medi-

um is het tekstuele verband, de wijze waarop het weefsel van de tekst is gestructureerd als een patroon van kleuren (connotaties) en vormen (verwijzingen). Hoe kunnen we de cognitieve waarde van de sportmetafoor terugvinden in deze emotionele en interactieve betekenislagen van de tekst?

Over het succes van de basketbal-metafoor

*"Follow the leader....leader...leader...."*¹⁴

De vanzelfsprekendheid waarmee de auteur de basketbalmetafoor introduceert is een toonbeeld van het eerste principe: poneer jezelf als winnaar, wees van je eigen succes overtuigd. 'Tjakka'... Het IS 'gewoon' zo dat basketbal DE metafoor is voor onze huidige maatschappij, vooral voor de veranderingen in de markt. Daarom kan deze metafoor als spiegel of projectiescherm dienen om onze intuïtieve kennis van succes te expliciteren. Dat het *zeven* principes zijn appelleert onbewust aan onze overtuiging dat we hier met een kern van heilige principes te doen hebben: God schiep de wereld in zeven dagen, onze week telt zeven dagen en in het klassieke (archimedische) wereldbeeld cirkelden er om de aarde zeven planeten. Deze 'heilige' kennis is ook hermetisch: ze blijft besloten binnen de metafoor tot we haar gaan uitspinnen en toepassen op ons eigen team. Dat de betekenis van het eerste principe vooral op de emotionele betekenislaag van de metafoor wordt geconstitueerd, wordt echter verborgen achter een sluier van feitelijke hardheid. Het is immers niet zomaar dat juist deze metafoor wordt verkozen en tot verkondiger van de blijde boodschap wordt gemaakt: de stijgende populariteit van basketbal in de Verenigde Staten wordt met cijfers gestaafd.

Het tweede principe *Er zal niets gebeuren als je geen actie onderneemt* leert ons dat er niks zal veranderen totdat we de metafoor ook daadwerkelijk succesvol maken! Om aan dit principe gehoor te geven, moeten we van het eerste principe heilig

overtuigd zijn. De auteur roept door de retorische organisatie van zijn tekst bij mij als lezer een wonderlijke combinatie van bevestiging van bekende noties en een fascinatie door nieuwe inzichten op en genereert zo een ander perspectief op basketbal: als sport die past in de postmoderne werkelijkheid. Eveneens een ander perspectief op het postmoderne organiseren als sportief (basketbal) gebeuren. De tekst vraagt van ons navolging, op cognitief, emotioneel en interactief niveau. De sleutel is de mentale switch die we moeten maken om jezelf als individu en als deel van de organisatie het succes toe te eigenen, om je identiteit als winnaar te constitueren.

Op cognitief niveau toont de auteur overtuigend aan hoe de basketbalmetafoor ook in verdere verfijningen en betekenisnuances naadloos aansluit op zijn intuïties over succesvol organiseren. Dit doet hij door steeds van het sportveld naar de wereld van organisaties over te springen. Evidente grondbeginselen ten aanzien van teamwork worden gekoppeld aan uitspraken van leidende figuren, uitspraken over succesvol organiseren resp. over succesvolle basketbalteams vormen schering en inslag van de tekst. Ik word als lezer langs dit vlechtwerk van succesverhalen heengeleid en met elke regel bekruipt mij meer het gevoel ingewijde te worden in de simpele maar krachtige missie voor leiderschap in het informatietijdperk.

Zo wordt de inhoud van de boodschap door de werkzaamheid van het derde en vierde basisprincipe van leiderschap bevestigd:

3. *Bekommer je om het systeem en er zal ook voor jou gezorgd worden.*

4. *Profileer jezelf op jouw gebied, maar leer ook op andere plaatsen te functioneren.*

De metafoor profileert zich niet alleen op haar eigen gebied van sport en spel, maar functioneert ook op andere plaatsen, in het bijzonder de topos van organisaties. Volgens het derde principe correspondeert de mate waarin de metafoor succesvol de tekst als geheel organiseert, met de kracht van haar toespitste betekenis. De betekenis van de metafoor wordt niet alleen op haar eigen terrein, het sport-

veld, uitgesponnen, maar ook door de geleende betekenis die zij krijgt door de verplaatsing van de sport naar de andere topos van organiseren. Elke particuliere 'match' van een organisatorische functie met een spelersrol overtuigt de lezer van de werkzaamheid van de metafoor als geheel, en andersom, de 'adequatio' van de metafoor in het algemeen bevestigt het kloppen van de basketbalmetafoor tot in de details. Zo word ik als lezer primair emotioneel geraakt door de herkenning en verrassing van het analoge verband, waarna ik cognitief de inhoud van de boodschap kan geloven. Door een prettig, harmonieus gevoel dat we ervaren wanneer we in de werkelijkheid geen chaos aantreffen, maar verbanden die mooi met elkaar blijken te kloppen, zijn we rijp voor de les van gedeelde verantwoordelijkheid en teamspirit! We worden gretig om meer te proberen van deze metaforische koek van saamhorigheidsgevoel en kassasucces. Als de basketbalsleutel in het slot van organiseren valt, wordt namelijk het persoonlijke succes niet boven het organisatorische belang gesteld maar juist hiermee in overeenstemming gebracht. Dat vormt de basis voor flexibiliteit van de spelers: ze munten primair uit in hun eerste rol, maar zijn ook inzetbaar op andere functies. Deze multifunctionaliteit zorgt ook voor stressbestendigheid zodat ze in tijden van transitie en crises de dreigende chaos weten te keren in kansen voor groei en innovatie. De abstracte managementconcepten worden tastbaar en zichtbaar gemaakt door de hink-stapsprongen van de auteur van de wereld van organisaties naar het sportveld, door de kruisbestuiving van intuïties en ideologische overtuigingen met levende woorden van coaches in actie voor het succes van hun team.

De auteur geeft professioneel blijk van het zesde leiderschapsprincipe: *'speel niet zomaar een spelletje, maar leer en implementeer spelpatronen'*. Hoe de auteur tussen zijn eigen reflecties door ook andere kenners (van sport en organisaties) aan het woord laat, resp. hun bevindingen citeert of parafraseert, gaat volgens een patroon van 'elkaar de bal toespelen'. Dit patroon is congruent aan de wijze waarop topspelers direct en effectief inspelen op de turbulentie tijdens een topwedstrijd, zonder zich af te

vragen of te bedenken hoe hun de bal is toegespeeld en hoe zij deze verder zullen spelen. Ook de auteur bekommert zich minder om nauwgezette argumentatie en onderbouwing, maar formuleert doeltreffend de zaak waar het omgaat. 'Zie hier, lezer, de basisprincipes, hoe ze werken en waarom, ik speel ze u toe, als balletjes die direct en zeker zullen scoren.' De auteur is geen solist, hij getuigt van 'teamspirit': de leiderschapslessen heeft hij samen met andere topsporters, coaches van succesvolle basketbalteams en 'zwaargewichten' uit de auto-industrie opgesteld. Hij heeft klaarblijkelijk niet zomaar een metafoor uit de kast getrokken, je proeft zijn kennis van en liefde voor de sport uit elke zin. Het moet wel meer zijn dan gezwijmel van een basketbalfanaat of quasi-wetenschappelijke kretologie. Een bijkomstig effect is dat ik me na lezing met spijt afvraag waarom ik vroeger niet meer aan basketbal heb gedaan...

Hoe wordt de gemiddelde werknemer een topbasketbalspeler?

Het blijkt te zijn zoals de auteur het stelt: als toeschouwers van een wedstrijd tussen topteams lijkt het spel vanzelf en moeiteloos te gaan, zo flexibel en trefzeker spelen de spelers hun rol. De auteur presenteert op een zelfde manier de tekst aan mij als lezer: de les die wij uit de basketbalmetafoor kunnen leren is simpel en gemakkelijk toe te passen. De verschillende rollen van de basketbalspelers corresponderen wonderlijk genoeg een op een met de kernwaarden van een organisatiecultuur van winnen: innovatie, integratie, productie, motivatie, balans, groei, hulpbronnen en ondersteuning. Deze kernwaarden voor succesvol organiseren worden gecultiveerd door van de werknemer een goede basketbalspeler te maken. Maar hoe wordt de gemiddelde werknemer een topbasketbalspeler die zowel functioneel uitmunt op een specifieke positie

als multifunctioneel inzetbaar is, stressbestendig en juist creatief wordt in tijden van crises?

De dubbele boodschap van succes

"Als ik een woord gebruik, zei Humpty Dumpty op nogal smalende toon, dan betekent het precies wat ik wil dat het betekent – niks meer en niks minder."

De vraag is, zei Alice, of je wel kunt maken dat woorden zoveel verschillende dingen betekenen.

De vraag is, zei Humpty Dumpty, wie de baas zal zijn – dat is alles.^{5b}

De metaforische leiderschapsles is ambivalent en dit niet alleen in de gebruikelijke zin omdat metaforen altijd een ambivalentie inlassen tussen conventionaliteit en overdrachtelijkheid in betekenisgeving. Onder de cognitieve oppervlakte van de basketbalmetafoor genereren haar emotionele en interactieve dieptelagen een paradoxale boodschap, die lijkt op een 'dubbele binding'.⁶ Om het succes deelachtig te worden moet aan onvervulbare voorwaarden worden voldaan. Zelfs een professioneel topteam speelt immers niet uitsluitend succesvolle wedstrijden waarin crises en chaotische spelsituaties tot kansen om te scoren worden gekeerd. 'Succes' krijgt in deze metaforische uiteenzetting de surrealistische betekenis van het aaneenrijgen van de ene glansrijke overwinning na de andere. In deze wereld van 'glamour and glory' lijken geen tegenslag, faalangst, gemiste kansen of domme fouten te bestaan, evenmin de minder leuke kant van het moeizame trainen met momenten van wanhoop om toch vol te houden, laat staan dagelijkse beslommeringen, onzekerheid of sleur. Dit wordt ook onomwonden zo gesteld: *'On the championship basketball team everyone is a leader.'*⁷ Hierbij wordt verwezen naar Weicks concept van 'enactment', hetgeen deze leiderschapsvariant van de welzijnsboodschap over de 'zelf-geactualiseerde mens' uit de zestiger en zeventiger jaren een wetenschappelijk cachet geeft. De leiderschapsmissie is een stralende zon in het zenit die geen schaduw werpt, zoals de geactualiseerde mens

geen schaduwkanten meer kent. Deze zon in het betoog is zo sterk dat elk opkomend kiempje van twijfel door de verzengende hitte verschroeid wordt. De missie is een zelfverzekerde monoloog, er is geen meerstemmigheid in de melodie te beluisteren, laat staan dissonanten of valse noten, tegenmelodie noch tegenritme, - wel spreekt de stilte van het ontbreken van deze geluiden.

Deze stilte onderstreept de messcherpe retoriek, een tekstuele toepassing van het zevende principe, *'verdediging is de beste aanval'*. Volgens de toelichting op het derde succesprincipe berust 'championship performance' op een 'shared vision and mission'. Maar onder het gras van dit 'softe' harmoniemodel schuilt het addertje van een heftige concurrentiestrijd. Met de verplaatsing van het harmoniemodel van de zachte naar de harde sector gaat een betekenisverschuiving gepaard, die het succesprincipe in verband brengt met agressie en oorlog: *'The championship basketball system relies on a team-oriented, pressure defense that rotates towards the opponent with the ball and moves aggressively in an attacking and relentless fashion.'*⁷ Uiteindelijk blijkt oorlog toch de vader van alle dingen te zijn: het echte leiderschap ademt een geest van 'onverzoenlijke agressie'.

Dat het om een blijde boodschap met religieuze kracht gaat is gemaskeerd door de wereldlijke metafoor van het basketballen.

Sleutelconcepten om de boodschap over het sportieve leiderschap over te dragen bevatten versleten militaire metaforen als 'aanval', 'verdediging', 'tegenstander' en slapende mechanistische metaforen als 'kracht', 'energie' en 'druk'. Achter de uiterlijke Masloviaanse en ethische glans van organisatorische kernwaarden zoals 'het algemene belang', 'cohesie', 'creativiteit en innovatie' blijkt uiteindelijk een gedragsmatig beloningssysteem het zelf-actualiseren

Pavlovians te bekrachtigen. Eufemistisch wordt van 'educatie' gesproken, maar in de dagelijkse realiteit van het organiseren zal het neerkomen op sociale en economische druk op iedere werknemer om even goed, snel en effectief uit te munten in leiderschapskwaliteiten. *'Gij zult een leider worden'* en *'gij zult zich ten eeuwigden dage blijven ontwikkelen, doorleren en geestelijk groeien'* zijn de geboden van deze managementovertuiging.

Door de zachte disciplinerende macht van de humaniora, door een sociale technologie van de menswetenschappen, worden ook de werknemers, die zich voor het leiderschap niet geschikt achten - zich te oud of niet in staat voelen dan wel geen zin hebben in te stappen in de carroussel van de 'education permanente' - met harde hand sociaal gemarginaliseerd, gedegradeerd of uitgerangeerd. De blijde boodschap van deze nieuwe kerstening creëert zijn eigen ketters, er wordt een groep gemarginaliseerden aan de zelfkant van de samenleving toegevoegd: na de goddelozen, de criminelen en de redelozen zijn er nu ook de 'zelflozen' die hun 'innerlijke leider' weigeren te actualiseren. Dat het om een blijde boodschap met religieuze kracht gaat is gemaskeerd door de wereldlijke metafoor van het basketballen. Deze spreekt ons allen, 'echte Amerikanen' en 'allochtonen' van 'the American dream' aan, zodat een 'tricky' (in de dubbelzinnige betekenis van het woord) managementmodel in simpele, zichtbare en tastbare beelden kan worden verpakt en verkocht. De lessen uit de metafoor worden 'straight' gebracht en ogen ondogmatisch, want met 'redenen' omkleed. De argumentatie ademt echter een zelfde dictatoriale geest van evidentie. De 'grondbeginzelen' die de leiderschapsles zouden moeten verklaren, komen als zelfevidente redenen uit de lucht vallen. Nu eens worden het 'sleutelfactoren' genoemd, dan weer zou het om 'essentiële ingrediënten' dan wel 'elementen' van succes gaan. Wat nu de uiteindelijke drijvende kracht achter het succesverhaal is, komt als aap uit de mouw van het zesde basisprincipe. Ter verheldering van dit principe wordt met zoveel woorden gesteld dat de blijde boodschap 'pays off'. Een organisatie die de paradigmawisseling van een voetbal- naar een basketbalmentaliteit gene-

reert zal dat dubbel en dwars terugverdienen, want *'They tend to attract/ retain the best employees. They tend to develop the best technology, the best new product, the most effective process. They tend to satisfy more customers more consistently. They tend to have more fun.'*⁸ Wie zou deze verleiding kunnen weerstaan? Maar ook: welke organisatie kan de mooie belofte ooit waarmaken? Het vertoog laat geen moment van twijfel toe. Elke vraag in die richting wordt bij de lezer bij voorbaat afgekapd door overtuigende praktijkvoorbeelden uit de auto-industrie met giganten als Opel en Ford. Ten slotte: hoe kunnen we aan de verleiding van dit 'heilige moeten' ontsnappen, want de dubbelzinnige, agressieve maar vreedzame ogende boodschap dat 'verdediging de beste aanval is', wordt met gespierde taal onderstreept: *'The most important thing is to start, because once others in your industry start demonstrating championship capabilities, you may never catch up.'*⁹

Met dit laatste schot schiet je als lezer vanzelf in de verdediging 'waarom je nog niet bent begonnen, om zo snel mogelijk actie te ondernemen'. De dreigende taal creëert een niet mis te verstane dubbele boodschap: *'Gij zult zich transformeren tot een eerszaam lid van een succesteam'*, begin nu, om de boot niet te missen, morgen zijn het gemiste kansen, om flexibel en employable te worden, om een cultuur van trefzekerheid, optimisme en heideggeriaanse 'vastbeslotenheid' aan te kweken. Maar hoe, vanwaar en waartoe? Door welke 'heilige communie' vaart de basketbalgeest in onze organisatie? Welke kruistocht zou alle werknemers tot het credo van 'employability' kunnen bekeren? Een gedragsmatige aanpak van 'Pavlovianse incentives', eventueel verrijkt met systeemodynamische 'double loop' conditioneringen en het inzetten van creatieve veranderingstechnieken, zoals het modelleren door middel van 'mental maps'? Regelmatig terugkerende, door de personeelsvereniging georganiseerde basketbalwedstrijden? Laat de auteur ons op dit punt in de kou staan of gaat het juist om het *blinde* vertrouwen je in de strijd te werpen en zal dat 'opbloeien' in de hitte van die strijd dan vanzelf volgen? De basketbalboodschap is evident maar blijkt als de kennis van goed en kwaad hermetisch gesloten. We

kennen de boodschapper van deze kennis uit het paradijsverhaal als de slang, die hier in haar eigen staart bijt: een succesvolle 'basketbalorganisatie', het succesvol toepassen van de basisprincipes, vooronderstelt immers dat de switch tot een 'basketbalmentaliteit' reeds gemaakt is en dat de basisvaardigheden onder de knie zijn. Dan pas is het slotakkoord van de tekst geen cirkelredenering maar zo klaar als een klontje, zoals de auteur het ook brengt: het belangrijkste is om gewoon te beginnen!

De geestelijke dwangbuis van het succes

*Eine neue Gattung Philosophen kommt herauf: ich wage es, sie auf einen nicht.....ungefährlichen Namen zu taufen....mochten diese Philosophen der Zukunft als Versucher bezeichnet werden. (...) Brauche ich nach alledem noch eigens zu sagen, dass auch sie freie, sehr freie Geister sein werden, diese Philosophen der Zukunft...*¹⁰

Laten we niet van het 'worst case-scenario' uitgaan. Het optimistische geloof van de basketbalgeest straalt door de tekst tot ons, zodat we de mogelijkheid van transformatie van een doorsneespeeler van het organisatorische spel naar topsporter niet zullen uitsluiten. Niettemin zal de doorsnee-reactie op het nieuwe geloof in 'flexbanen', 'leaders', 'high performing teams' en 'employability' onzekerheid, onrust en weerstand zijn. Een crisis kan pas tot een kans verkeren door een onomstotelijk vertrouwen in je eigen mogelijkheden en kunnen. Hoe aantrekkelijk en geloofwaardig het verhaal ook moge klinken, het zal pas gaan werken wanneer het door een levend geloof wordt gedragen. Wanneer het niet wordt belichaamd door het geloof van de werknemers in een organisatie wordt hetzelfde verhaal, geen 'successtory', maar op zijn best een farce of wellicht een 'geestelijke dwangbuis van succes'. Laten we dus niet alleen maar een les leren van 'het succesvolle basketbalteam', maar vooral van de 'succesvolle basketbalmetafoor'. We moeten dan ook de vraag herformuleren. Niet zozeer relevant is

het zoeken naar de succesfactoren van het topbasketbalteam, maar hoe de (basketbal)metafoor zo'n krachtig instrument heeft kunnen worden voor (het denken over) veranderings- en ontwikkelingsprocessen in organisaties. Mij lijkt het verzamelen van effectieve veranderingsmetaforen nuttig voor de manager die aan zijn 'toolkit' ook alternatieve middelen wil toevoegen, maar fundamenteeler is een filosofische reflectie op metaforische benaderingen van organisatieprocessen en het succes van sportmetaforen in het bijzonder. Dat zou voor een 'linguistic turn' in de bedrijfskunde pleiten, voor een verandering van perspectief dat niet alleen of niet zozeer de uitkomsten en toepassingen van metaforische processen reïficeert en centraal stelt, - zoals 'het succes van de basketbalorganisatie', om ze vervolgens aan de (bedrijfs-)doelen van de instrumentele rede te binden. Veeleer nodigt dit linguïstische of narratieve perspectief uit tot reflectie op de metafoor, die aan veranderings- en innovatieve processen in denken en handelen ten grondslag ligt. Vanuit deze optiek is het metaforische proces van verplaatsing naar een ander betekenisgevend kader als zodanig van meer belang dan de specifieke metafoor die zo'n betekenisverschuiving organiseert, - zoals de basketbalmetafoor ten aanzien van succesfactoren.

De basketbalmetafoor is dubbelzinnig omdat ze enerzijds een dwangbuis voor succes genereert: ze forceert iedereen tot leider en topsporter; anderzijds spreekt ze een blijde boodschap uit voor een ieder die horen wil. Volgens de auteur heeft ze feitelijk in de consultancypraktijk succes geboekt, wellicht innovierend en bevrijdend gewerkt. De vraag is echter: voor wie werkt ze bevrijdend en succesvol en waartoe? In ieder geval voor de omzet van deze metaforische dienstverlenende praktijk van het consultancybureau van de auteur. Voor wie nog meer is de vraag. Een andere vraag is of er geen belangen of fundamentele rechten van personen of groepen worden geschaad, zoals het recht op arbeid van werknemers die geen leiderschapsambities koesteren. Wanneer deze (ethische) vragen overgeslagen worden, treedt het misleidende aspect van de tot succesverhaal gereïficeerde metafoor op de voor-

grond. Het middel wordt doel, het succes wordt een categorische imperatief met een ethische meedogenloosheid, waaraan niet meer getwijfeld mag worden. Waarvoor en voor wie en met welk doel we succesvol willen zijn verdwijnt in de onzichtbare schaduw van de metaforische zon. De misleiding bestaat erin dat niet meer zichtbaar is, dat er door deze zon in het betoog andere aspecten in de schaduw worden gesteld. Om wat voor soort aspecten gaat het?

Het daadwerkelijk vormgeven van de invalshoek van fair play vraagt van de 'veranderingskundige' om aan te sluiten bij de belevingswereld van alle betrokkenen in de organisatie.

Door de wijze waarop de sportmetafoor de tekst organiseert gaat een competitieretoriek de boven- toon voeren en verdwijnt een invalshoek van 'fair play'. Metaforisch kun je deze laatste beschouwen als een ethische invalshoek die voorkomt dat de balans in de gronddynamiek van sport - 'het spel of de knikkers' - eenzijdig naar de kant van de knikkers verschuift. Ze articuleert als het ware een basishouding van sportiviteit van spelers, die de kunst van en het plezier in het spel primair stellen ten opzichte van het einddoel om als team te winnen. In de eerste plaats gaat het om het spelen zelf. Het principe van fair play creëert als het ware een basisregel in het spel die de sportdoelstelling van concurrentie en winnen relativeert. Niettemin blijft het grondgegeven bestaan dat het spel winnaars en verliezers kent. Het is omwille van het spelen van dit spel dat een team zich inzet om te winnen en niet andersom dat het spel ten dienste wordt gesteld aan het winnen van 'ons team'. Deze laatste omdraaiing

is het addertje onder het gras van de basketbalmetafoor. Door die omdraaiing van perspectief wordt de sportmetaforiek op onkritische wijze gebonden aan de meedogenloze eisen van de instrumentele rede om te winnen koste wat het kost. Deze gebondenheid heeft het karakter van een dubbele binding omdat tegelijkertijd de worst van bevrijding voor de neus wordt gehouden van hen die in de dwangbuis van succes worden gelokt.

In overeenstemming met deze invalshoek van fair play wordt de organisatie(veranderings)kundige meer een facilitator en procesbegeleider, dan een expert. Deze bewaakt het proces en creëert de voorwaarden om een kritische afstand tot de retorische kracht van sportmetaforen te kunnen bewaren. Hierdoor kan een beslissings- en handelingsruimte worden gegenereerd waarin (ethische) bezinningsmomenten ten aanzien van de instrumentele redelijkheid kunnen worden ingelast. Het daadwerkelijk vormgeven van de invalshoek van fair play vraagt van de 'veranderingskundige' om aan te sluiten bij de belevingswereld van alle betrokkenen in de organisatie. Dit aansluiten betekent onder meer dat z(h)ij hun (beelden-)taal leert verstaan en de voorwaarden voor communicatie moet scheppen zodat zij zelf de metaforen creëren die passen bij de organisatorische werkelijkheid waarin ze (willen gaan) leven. Dan kan de leiderschapsmonoloog een metaforische dialoog worden, en de door het topmanagement gewenste veranderingsrichting ter discussie aan alle betrokkenen wordt voorgelegd. De consequentie hiervan is dat vraagstukken van flexibiliteit, employability en de lerende organisatie complexer worden dan het simpelweg toepassen van een succesformule. Maar wellicht ook interessanter omdat de credo's van succes van het topkader anders zullen zijn dan de veranderingsmetaforen van het middenkader, of de beelden van verandering van het uitvoerende personeel. Het proces van organisatie-ontwikkeling wordt dan een waagstuk om de pluriformiteit van levende metaforen te laten spreken in een 'multiloog' in plaats van een monoloog. Deze vormen het medium waardoor het veranderingsproces ook daadwerkelijk door betrokkenen kan worden gedragen. Uiteindelijk wil ieder-

een, ook een 'doorsnee-werknemer met een voetbalmentaliteit van het industriële tijdperk' gehoord en serieus genomen worden. Als gevolg van een gelijkwaardige inbreng, gedeelde (materiele en immateriële) winst en verantwoordelijkheid vloeit commitment op natuurlijke wijze voort door een dialectisch proces van betrokken-worden en betrokkenheid creëren. In plaats van de geestelijk dwangbuis van succes is er de metaforische speelruimte om beelden van verandering te genereren die passen bij de belevingswereld, de organisatorische politiek, de wensen en belangen van alle betrokkenen. Een capabel organisatie- (veranderings)kundige munt niet zozeer uit door het verzinnen en voorschotelen van modieuze, exotische en succesvolle (veranderings)metaforen, maar door het creëren van een zodanig klimaat van vertrouwen en betrokkenheid dat werknemers zelf met de beelden komen, waarvoor zij warmlopen en waartegen zij zich verzetten.

Over het imperatief van 'employability' en andere managementhybriden

*'Door scholing kan de moderne werknemer baan-zekerheid vervangen door werkzekerheid'*¹¹

Zo winnen steeds meer de bedrijfscultuur, de huisstijl met het bedrijfslogo en vooral de mission statement terrein op traditionele bakens voor het besturen van organisaties: controle van bovenaf en top down opgelegde beheersingssystemen. Waar oude zekerheden wegvallen begint de zoektocht naar nieuwe fundamenten voor het leidinggeven. De managementkoers wordt uitgezet over turbulente stromingen naar virtuele havens van 'globalisering', 'flexibiliteit', en 'employability', inclusief de beloofde gouden bergen... De nieuwe Amerikaanse ontdekkingsreizigers vinden op het oude continent gretig gehoor. Pioniers berichten dat zij door de mist van onwetendheid heen de contouren van het beloofde land zien gloren: van een nieuwe managementstijl, van de 'postmoderne' of de 'learning organization', van het geheim van 'continuous in-

novation'. Deze sleutelwoorden bezitten kennelijk een symbolische kracht die een gedegen argumentatie overbodig lijkt te maken. Ze positioneren zich op een hoge plaats op de politieke agenda in organisaties, mobiliseren middelen in het sociaal-economische krachtenveld en stralen zo een 'credibility' uit dat ze het vertrouwen bij voorbaat winnen. Ze verkrijgen, kortom, de status van een toverformule, talisman of fetisj. Hiermee krijgen ze tevens de dubbelzinnigheid van een metafoor, hoewel ze een ander uiterlijk voorkomen hebben dat hen eerder op een lijn stelt met concepten en modellen. Maar waar staan deze hybride woorden nu precies voor?

Een artikel in Elsevier spreekt over 'metaforen aan de macht'. Metaforen krijgen een hoofdrol in het bedrijfskundig discours, omdat de werkelijkheid van het bedrijfsleven zo complex en chaotisch wordt dat ze aan conventionele ordeningsinstrumenten, zoals concepten, modellen en theorieën, ontsnapt. Woorden als 'employability' representeren een tussenvorm tussen 'vage metaforen' en 'robuuste concepten'. Hoewel hun verschijningsvorm ten opzichte van 'echte' metaforen direct en beschrijvend lijkt, is de conceptuele en empirische inhoud van de woorden niet letterlijk gegeven, maar overgedragen naar de praxis van consultants en organisatiekundigen. Waar verwijzen deze management-hybriden eigenlijk naar? Beschrijven ze wel een empirische werkelijkheid of hebben ze veeleer een prescriptieve en utopische kracht? Bevatten ze aldus in gecomprimeerde vorm een ideologische optiek op organisaties en sociale verhoudingen, die in de plaats komt van een wetenschappelijke en politieke legitimatie van de gewenste veranderingen? Hoe genereren zij dat retorische effect van betrouwbaarheid en eenduidigheid, wat resulteert in de overtuiging dat er 'echt' iets in de werkelijkheid is, waarmee 'employability' correspondeert? Worden we door dat mythologische appel in een goedmoedigheid van kinderlijk geloof en naïef vertrouwen gebracht? Terwijl tegelijkertijd dit gegeven zelf, van het mythologisch aangesproken worden, bedekt wordt door de harde wetenschappelijke uitstraling van de woorden. Dit zou een licht werpen

op het opmerkelijke gegeven dat deze toverformules met welwillende instemming aan de organisatie-theorie worden toegevoegd, terwijl metaforen als 'de organisatie als jazzband' (als beeld voor de postmoderne organisatie), 'de manager als dolfijn' (als beeld voor de nieuwe stijl van leidinggeven) en 'de gekookte kikker' (als beeld voor fatale stress in organisaties) met scepsis worden ontvangen. Zij komen er immers open en bloot voor uit dat ze thuishoren in een mythologische, sprookjesachtige wereld. Hooguit ad hoc, mits voorzien van stempel van een 'managementgoeroe', zullen ze aan het organisatie-discours worden toegevoegd. In het bewuste artikel van Elsevier worden met onverholen cynisme de volgende voorbeelden wetenschappelijk gediskwalificeerd: *'De gelaarsde kat, een kus van de kikker, houthakkers, dansende olifanten, kolibries, de geit en de slak, de koorddanser - geen beeld is zo gek of er is wel een organisatiekundige die een gelijkenis met het bedrijfsleven ziet.'*

Dictator en dictatoriale metafoor vertegenwoordigen een politiek meesterspel van het bespelen van emoties en het aanwakkeren van de verbeelding.

Een wetenschappelijke geest wil weten wat dergelijke beelden met elkaar gemeen hebben. We dienen het theoretisch te verantwoorden wanneer we ze inderdaad gebruiken als vergelijkingsbasis om tot begrip te komen van de complexiteit van het bedrijfsleven. Ik vraag mij af of het mogelijk is de onconventionele en pluralistische wijze van betekenisgeving door middel van beelden en metaforen, niet slechts negatief als een mythologiserend dwaalspoor te beoordelen. Kunnen we hun klaarblijkelijke retorische en mythologische kracht op een andere, mogelijk positieve wijze evalueren? De scepsis betreft een tekort aan beschrijvende conceptuele inhoud en empirische referentie. Het cynisme hekelt

het onkritische gebruik van de beelden. Laten we even aannemen dat in de scepsis en het cynisme een terechte kritiek schuilt, dan zouden deze metaforen, indien ze aan de macht komen, vergelijkbaar zijn met politieke leidersfiguren als Hitler en Mussolini. In beide gevallen gaat het om een onwenselijke situatie, waarin de irrationaliteit, gepersonifieerd in een dictator of in een dictatoriale metafoor, het stuur heeft overgenomen. Dictator en dictatoriale metafoor vertegenwoordigen een politiek meesterspel van het bespelen van emoties en het aanwakkeren van de verbeelding. Zo zouden we het verschil tussen naïef-opportunistisch metafoorgebruik en een kritische hanteren van metaforen en beelden kunnen vergelijken met het verschil tussen democratisch en dictatoriaal politiek leiderschap, - bijvoorbeeld het verschil tussen voornoemde dictatoriale leidersfiguren en figuren als Gandhi, Mandela en Krishnamurti. Martin Luther King's woorden 'I have a dream...' hebben nog steeds retorische kracht, maar net zoals de politieke ideeën van Gandhi en Mandela, worden ze daarnaast gedragen door een visie, die openstaat voor reflectie en discussie. Een cruciaal gebrek aan kritische distantie, dialoog en ethische reflectie markeert de scheidslijn tussen beide soorten leidersfiguren. In de volgende paragraaf geef ik een filosofische onderbouwing voor een vergelijkbaar verschil in de wijze waarop metaforen met betrekking tot organisaties kunnen worden gebruikt.

Hermes' balanceerkunst tussen hart en hersenen

*'I have come to the fundamental conclusion that if you want something really important to be done, you must not merely satisfy the reason, you must move the heart also.'*¹²

Een gebruikelijke oplossing voor het retorische gevaar van metafoorgebruik is dat we haar bewegingsruimte beperken tot de marge van wetenschappelijke teksten. In de populaire managementliteratuur mogen ze dan een onmisbare rol hebben, in het wetenschappelijk discours dienen ze slechts een bijrol

te vervullen. Concepten, modellen en theorieën zijn producten van onze wetenschappelijke hersenen, metaforen dragen we met ons hart uit. Metaforen zijn 'done' als ludieke middelen, onmisbaar voor een goede sfeer, een warme uitstraling, aantrekkelijke huisstijl en als esthetisch visitekaartje van het serieuze wetenschappelijke bedrijf. Ze worden gewaardeerd als stijlmiddelen voor esthetische, retorische, didactische en eventueel heuristische doeleinden. Maar ze zijn 'not done' als serieuze wetenschappelijke bouwstenen. In het steeds populairder wordende metaforische genre wordt deze code stelselmatig genegeerd.

Er is ook een andere positie mogelijk ten aanzien van de vraag welke theoretische status de metafoor in het wetenschappelijke discours toekomt. Dit standpunt houdt een relativisering in van het epistemologische verschil tussen metaforen en concepten. Je zou bijvoorbeeld kunnen stellen dat het om een ontwikkelingsverschil of verschil in fase van theorievorming gaat: elke metafoor kan worden uitgesponnen tot een concept of model; in elk (wetenschappelijk) concept of model schuilt een (slapende of dode) metafoor. Ricoeur heeft een dergelijke positie in termen van een (epistemologische en ontologische) dialectiek beschreven in zijn studie *La métaphore vive*. Radicaler is een postmodern standpunt dat beide qua theoretische status gelijkstelt. Metaforen en concepten verschillen slechts uiterlijk, er bestaat alleen een stilistisch of esthetisch onderscheid: net zoals achter verschillen in sociale status mensen van hetzelfde vlees en bloed schuilgaan, zo is het een verschil in stijl en conventie dat concepten en modellen een theoretisch bevoorrechte positie boven metaforen en andere vormen van beeldspraak genieten. Een beschrijving van de kunst van het management aan de hand van verhalen van Winnie de Poeh, de Tao, of de kunst van het paarden menen staat bij gevolg op gelijke voet met organogrammen, sterkte/zwakte analyses en een ondernemingsplan.

Filosofisch zijn deze standpunten te verdedigen en allerlei varianten hierop zijn in feite ingenomen in de ideeëngeschiedenis, met name sinds de door Pla-

to tegen de sofisten aangezwengelde discussie over de verhouding logica versus retorica. Plato's verordening van de retoriek ten opzichte van de logica heeft de grondtoon op dit punt gezet voor het Westerse wetenschappelijke denken. Het filosofische standpunt dat aan mijn onderzoek ten grondslag ligt houdt in dat de retorische aspecten van theorievorming niet bijkomstig zijn, zodat metaforen zouden kunnen worden verwezen naar het domein van toepassing en implementatie, dat na de eigenlijk wetenschappelijke fase van theorievorming komt. Maar, integendeel, in de filosofische vooronderstellingen en theoretische uitgangspunten ligt reeds een praxis en een retoriek besloten. In deze zin heb ik, bij wijze van filosofische verheldering, onderscheid gemaakt tussen verschillende soorten strategieën waarmee het gestelde probleem, over de verhouding metafoor - model in de bedrijfskunde, kan worden aangepakt.

Een hermeneutische positie is niet vooringenomen ten aanzien van oorsprong of eindpunt van het proces van betekenisgeving.

De hierboven als eerste genoemde positie, die het primaat aan het concept boven de metafoor geeft, is een typisch voorbeeld van een rationalistische strategie. De tweede is in filosofisch opzicht meerduidig. Ze kan zowel een postmoderne nivellering van het statusverschil tussen metafoor en concept inhouden, als getuigen van een romantische kenhouding, wanneer de relativisering van het onderscheid tussen metafoor en concept wordt gezien als een ontwikkelingsverschil. In deze laatste interpretatie kan zelfs de metafoor het primaat krijgen in de zin van een oorspronkelijkere articulatie van de bedoelde betekenis. Het concept wordt als een tweede en afgeleide vorm gezien want in de conceptuele betekenis is deze oorspronkelijke metaforische vorm vergeten en versleten. Waar de rationalistische stra-

tegie erop gericht is om van de metaforische kwaliteiten in het proces van betekenisgeving te abstraheren, daar is volgens een romantische werkwijze het bewaren en benadrukken van de metaforische oorsprong van de abstracte betekenis van een concept de aangewezen weg om tot hogere vormen van inzicht te komen. De romantische benadering resulteert dus uiteindelijk in een omkering van het statusverschil tussen concept en metafoor.

Er is echter nog een andere optie mogelijk naast een rationalistische rehabilitering van de status van het concept ten opzichte van de metafoor, versus de romantische omkering. Deze derde strategie heb ik als een 'hermeneutische' methode gekarakteriseerd die, net zoals Hermes tussen de goden en de mensenwereld bemiddelt, tussen een rationalistische bevoorrechtiging van de categorieën van het verstand en het romantische primaat van de kennis van het hart in balanceert. Een hermeneutische positie is niet vooringenomen ten aanzien van oorsprong of eindpunt van het proces van betekenisgeving, zoals het rationalisme en de romantiek dat wel zijn. Maar ze stelt het proces van betekenisgeving als zodanig centraal, waarbij de ontstaansgeschiedenis, de focus op de actualiteit en een gerichtheid op de toekomst samenkomen. Er wordt uitgegaan van een wisselwerking tussen verleden, heden en toekomst, tussen theorie en praktijk, tussen concretisering en abstrahering. Deze onderscheidingen worden gezien als dichotomiseringen die theoretisch worden aangebracht in het proces van betekenisgeving. Voorafgaande aan dergelijke dichotomieën wordt aan de hand van noties uit de dialectiek en de hermeneutiek het proces als eenheid gearticuleerd.

Een voorbeeld vinden we in Gadamer, met de notie 'spel'. Om deze hermeneutische visie te verduidelijken vergelijken we de (ver)houding van spelers tot een spel met de wijze waarop betekenis wordt geconstrueerd in een sociaal interactieproces. Zoals de hermeneutiek niet vooringenomen is ten aanzien van oorsprong of eindpunt van het proces van betekenisgeving, zo houdt de speelse houding het midden tussen een op beheersing gerichte attitude, die aan de rationalistische strategie ten grondslag ligt

en de overgave aan de metaforische oorsprong van begripsvorming die aan de romantische benadering inherent is. De hermeneutiek spreekt liever van 'context' dan van 'oorsprong', omdat dit laatste woord een romantische interpretatie van een oorspronkelijke betekenis suggereert. Dit 'het midden houden' dient hier niet te worden opgevat als een grijze tussenpositie of een politiek compromis, maar als een interactioneel en situationeel midden, dat een dialectische speelruimte ontsluit. Deze speelruimte omvat het gehele continuüm van rationalistische tot romantische posities in processen van betekenisgeving. Deze filosofische verheldering van de speelse houding in processen van betekenisgeving heb ik de serieuze naam van een 'hermeneutische methodologie van de metafoor'¹³ meegegeven

De sportieve outfit van de instrumentele rede

*'To make your workers winners, first you have to make them players.'*¹⁴

De deconstructie van de basketbalmetafoor geeft ons een hint waarom de metaforische benadering in de wereld van organisatiekundigen en managers zo aanslaat: ze bespaart ons immers tijdrovende en vanuit pragmatisch oogpunt overbodige inspanningen om onze acties en overtuigingen van een stevige theoretische onderbouwing en een politieke verantwoording te voorzien. De manager opereert hierin niet anders dan de arts, wanneer z/hij zich beroept op het feit dat een medicijn klinisch werkt. Hoe deze effectiviteit wetenschappelijk te verklaren is, laat staan ethisch en politiek te verantwoorden is, komt op de tweede plaats. Metaforen staan aan de wieg van effectieve therapieën¹⁵, en zijn daarom onmisbare (semi)wetenschappelijke instrumenten voor zowel de arts als de manager. De metafoor is de kroon op het succesvolle regime van de doel-middelen rationaliteit. De instrumentele rede bedient zich van dit krachtige en elegante instrumentarium om de haar gestelde doelen nog efficiën-

ter en effectiever te bewerkstelligen. Metaforen van sport en spel spelen dit goed klaar.

De inzet van sport- en spelmetaforen is niet (in de eerste plaats) fair play, maar de mobilisering van een competitieretoriek. De 'managerial' vooringegenomenheid en de bedrijfsdoelen staan niet fundamenteel ter discussie. Wanneer de wereld van organisaties met sport en spel wordt vergeleken, gaat het om een accentverschuiving in de wijze van organiseren, gegeven het niet ter discussie staande doel van winnen of winstmaximalisatie. De impliciete redenering in de metafoor is: 'Als we nog beter en sneller willen winnen, dan moeten we nog betere 'spelers' worden.' Als de sport- en spelmetaforen deze boodschap geven, dan vervullen ze alleen ogenschijnlijk een ideologiekritische functie ten opzichte van de militaire metaforen, die het organisatiediscours traditioneel organiseren. Uiteindelijk getuigen ze veeleer van eenzelfde ideologische geest wanneer de sport of het spel gericht is op het uitzetten van strategieën en op tactische zetten om doeltreffend te winnen. Binnen het overkoepelende, metaforische kader van competitie en concurrentie zou er wellicht sprake kunnen zijn van een accentverschuiving van 'winnen door openlijke strijd' naar 'winnen in vredetijd'.¹⁶ In laatste instantie betekent dit dat de oorlogsmentaliteit carnavalesk gekleed gaat in een vreedzaam, kleurrijk en sportief pak, dat de verslindende blik van niet te stillen winsthonger gemaskeerd is achter een grimas van softe New Age retoriek. De welzijnsboodschappen van weleer worden opportunistisch met repressieve tolerantie in de harde concurrentiestrijd verwelkomd.

In de literatuur zijn ook kritischer geluiden te beluisteren. Wanneer sport- en spelmetaforen op fundamenteelere wijze worden ontrafeld, wordt het overkoepelende kader van de instrumentele rationaliteit ter discussie gesteld. Er is bijvoorbeeld tegen het misleidende aspect van de metafoor gewaarschuwd¹⁷. Een organisatie zal zichzelf uiteindelijk in de vingers snijden wanneer eenzijdig gefocused wordt op het verslaan van concurrenten door het vergroten van het marktaandeel.

Op grond van economische en management-argumenten wordt aangeraden dat een organisatie zich beter kan concentreren op het verbeteren van de eigen organisatie en het vergroten van de winst, dan op het verslaan van de tegenstander. Dit laatste wordt de concurrentie-valkuil genoemd. In het kader van gezondheidszorg in de V.S. wordt gesteld dat sportmetaforen veeleer bijdragen aan de crises, die zich in organisaties van gezondheidszorg voordoen dan dat ze er een oplossing voor kunnen bieden, omdat ze een destructieve competitiviteit genereren dan wel in stand houden.¹⁸

Metaforen van sport en spel organiseren het discours over organisaties.

Een oplossing vraagt juist dat de overwegend masculiene normen en waarden van samenwerken en winnen, die door de sport- en militaire metaforen worden gearticuleerd, ter discussie worden gesteld. Dit is geen simpel en lineair transformatieproces, door een blik alternatieve metaforen open te trekken, maar een meerlagig, dynamisch en complex ontwikkelingsproces. Het gaat immers om onbewuste waarden en beelden die diep verankerd liggen in onszelf en die in de sociale instituties en interactiepatronen van onze cultuur zijn ingebed.

Er valt dus geen eenduidige rekening over sport en spelmetaforen op te maken, wel een metaforisch-meerduidige. Metaforen van sport en spel organiseren het discours over organisaties, zowel impliciet als expliciet. Impliciet op grond van dieptelagen in betekenisgeving, de versleten en slapende metaforen die niettemin betekenis in een tekst constitueren. Bijvoorbeeld in de volgende grondbegrippen van de bedrijfskunde: 'organisatie', 'strategie', 'marktaandeel veroveren', 'concurrenten verslaan', 'communicatielijnen uitzetten' enz. Expliciet wanneer er levende beelden uit de wereld van sport en spel in het organisatiediscours worden ingelast. Dit

laatste gebeurt op ambivalente wijze. Aan de ene kant worden sportmetaforen geïntroduceerd om een betere manier van winnen te expliciteren, aan de andere kant wordt de door deze metafoor gearticuleerde mentaliteit van 'winnen of verliezen' als zodanig aan de kaak gesteld.

Om deze paradigmaverschuiving in het denken over en handelen in organisaties bespreekbaar te maken, hebben sport- en spelmetaforen overigens niet het monopolie. Veelal worden juist andere, met het traditionele discours divergerende metaforen geïntroduceerd om de gewenste verandering in beeld te brengen. Zo wordt gesproken van 'stop de klok' en een lans gebroken voor een oriëntatie op het kompas, als symbool voor effectiviteit versus efficiëntie, voor 'empowerment' van werknemers in plaats van controle van bovenaf.¹⁹

Een vergelijkbare perspectiefwisseling in een geheel andere context is de oproep om 'software design' meer aan de hand van organische in plaats van mechanische metaforen te organiseren, metaforisch gesproken om het discours meer op 'verjaardagen' in plaats van 'deadlines' te richten.²⁰

On(-verschillige) tolerantie en 'fair play'.

*'Onze vraag is of de geest en ons gehele wezen ooit volledig vrij van angst kunnen zijn. De opvoeding, de maatschappij, de regeringen en de godsdiensten hebben deze angst aangemoedigd; godsdiensten zijn gebaseerd op angst. En angst wordt ook gecultiveerd door de aanbidding van autoriteit - het gezag van een boek, het gezag van een priester, het gezag van diegenen die weten enzovoort. We worden zorgvuldig in angst grootgebracht. En wij vragen of het mogelijk is om er totaal vrij van te zijn.'*²¹

In dit artikel is vooral gewezen op het belang van een ideologiekritische houding ten aanzien van het naïef-opportunistische gebruik van metaforen. In essentie betekent dit het inbrengen van een reflectie

tief moment in de sociale communicatie en interactie. Praktisch gezien komt dit neer op 'bottom up' ontwikkelde, sociaal gedragen en gerechtvaardigde metaforen. In filosofische termen is het uitgelegd als een hermeneutische benadering van het proces van betekenisgeving, die het midden houdt tussen een op beheersing (resp. verklaring en voorspelling) gerichte rationalistische strategie en een romantische overgave aan de metaforische oorsprong van betekenissen (hier genoemd: de retorische en interactieve dieptelagen in het proces van betekenisgeving).

Mijn deconstructie van de basketbalmetafoor kwam uit op een criterium voor fair play voor het gebruik van sport- en andere metaforen in het kader van organisatieontwikkeling. De reflectief-communicatieve wijze waarop een metafoor door alle betrokkenen wordt geconstitueerd en zo het veranderingsproces mede vormgeeft, geeft een ideologisch-politieke rechtvaardiging voor metafoorgebruik. Het naïef-opportunistische metafoorgebruik is een vorm van *onverschillige* tolerantie, die alle mogelijke metaforen en beelden eclectisch in het bedrijfskundige discours verwelkomt. Hier tegenover staat een *verschillige* tolerantie, waarbij verschillen in optiek en belangen tussen betrokkenen er juist toe doen en in het veranderingsproces worden betrokken. Echter niet door de tegenstander op defensieve wijze voor te zijn en te overrompelen, door op meedogenloze wijze elke zwakke plek in opstelling en speelwijze te gebruiken teneinde te kunnen scoren. Mogelijk wel door normen van fair play in communicatie en interactie te cultiveren en momenten van reflectie in te bouwen in het spel dat wij spelen wanneer wij organiseren. Dit betekent in eerste instantie dat de ander gehoord dient te worden, hetgeen op nog fundamenteeler niveau een confrontatie met onszelf en met de ander in onszelf inhoudt. Dit kan resulteren in een heel wat minder optimistisch klinkende leiderschapsles, ont-nuchterend en tot bescheidenheid, bezinning en moed leidend:

'We are all puppets in their hands. But it would be wrong and foolish to blame the authority. That authority does not compel us to be puppets. We voluntarily

*run into their camp. It is therefore open to any and every one of us to refuse to play the British game.'*²²

Als lezer heb ik uit de basketbalmetafoor een zelfde soort inspiratie geproefd, weliswaar te ver doorgevoerd en in een Amerikaanse outfit geperst maar toch gelijkend op de kracht waarmee Gandhi velen heeft geïnspireerd om het (geestelijke) lijden van de mens weg te nemen en welzijn te bevorderen.

De metaforische rekening die naar aanleiding van sportmetaforen is opgemaakt is daarom ook niet alleen een negatieve. Wel is gewezen op een onmiskenbaar eenzijdige trek in deze benadering van organisatievraagstukken, die als het ware de tegenhanger vormt van 'het kind met het badwater weggoien'. De basketbalmetafoor is het overgebleven schuimende badwater, een 'lege huls', zoals de 'glamour and glory' van een videoclip, waarvan je als kijker geniet maar tegelijkertijd weet dat het een technologisch vernuftige montage van geluidseffecten en afgevuurde beelden is. De fundamentele inspiratie lijkt mij een verandering in basisoriëntatie te zijn, die interdependentie wordt genoemd. Hiervan wordt, bij monde van de natuurkundige David Bohm, gesteld dat ze een wezenlijke doorbreking is van de fundamentele dichotomie tussen 'ik en ander' of tussen 'de organisatie en de wereld', die aan zowel de reactieve als de creatieve en de proactieve oriëntatie ten grondslag ligt. Zo wordt de huidige creativiteitshausse van een kritische kanttekening voorzien:

*'Perhaps that explains why, despite its worthwhile qualities, the creative orientation often leads to vicious rivalry and extraordinarily, self-centered behavior in organizations. It seems to breed a fast-paced, exhausting way of life, where you are always expected to do, to create, and to shape world in your image.'*²³

Heidi Muijen studeerde wijsbegeerte met als bijvakken psychologie, kunst en cultuurwetenschappen en milieukunde. Daarna hielp zij bij het opzetten en organiseren van 'Het Rotterdams Filósofen Café' tot '94. Zij volgde de post-HBO Praktijkopleiding 'Beeldende Therapie' in Amersfoort, deed twee projecten wetenschappelijk onderzoek aan de faculteit Bedrijfskunde in Rotterdam, en werkt aan een proefschrift over

'creatieve middelen in organisatietrainingen, coaching en therapie'.

NOTEN:

1. Morgan, G., *Images of Organization*. Sage, 1986.
2. Een neologisme uit het werk van de postmoderne filosoof Derrida, een koppeling van de begrippen 'constructie' en 'destructie' gebruikt als technische term die aangeeft dat betekenisgeving berust op een semantisch spel van termen die naar elkaar verwijzen, hetgeen resulteert in het afbreken van oude en het opbouwen van nieuwe betekenissen door het steeds wisselende intertekstuele context.
3. D.Daniels, 'Leadership lessons from championship basketball'. *Journal for Quality and Participation*. June 96, p. 36.
4. Populaire song van de groep 'Cross & fyah'.
5. Geciteerd in Watzlawick, P. e.a. *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*, Houten/ Zaventem: Bohn Stafleu Van Loghum, 1974, p. 67.
6. Ibid., p. 171. e.v.
7. Daniels, op.cit., p. 42.
8. Ibid. p. 46.
9. Ibid., p. 48.
10. Nietzsche, *Jenseits von Gut und Bose, Werke III*, Frankfurt a.M.: Ullstein, 1984, p. 51, 53-54.
11. Wim Kok, geciteerd door R. Meijer, 'Employability-vraagstuk zorgt voor onrust. "Flexibiliteit gaat ten koste van zekerheid"', *Erasmus Magazine*, nr. 6, nov. 1997.
12. Gandhi, geciteerd in: Parekh, *Gandhi's Political Philosophy. A critical Examination*. London: Macmillan Press, 1989, p. 146.
13. A.S.C.A. Muijen, 'Van tellen naar vertellen, zin en onzin van een paradigmawisseling in organisatie(theorieën)', ter publicatie aangeboden bij *M&O Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal beleid*. Amsterdam.
14. J.Case, 'The great Game', *Across the Board*, nov./dec. 95.
15. M.Hulspas, 'Genezende beelden', *Intermediair*, 31 jan. 1997, 32e jg., no 5, p.33.
16. R. Bookman, 'Ignite Team Spirit in Tired Lions', *Hrmagazine*, June 1990, p. 106-108.
17. Scott Armstrong, 'The profitability of winning', *Chief Executive*. June '94, p. 61-63.
18. D.C.Adams, 'False Metaphors. Sports, competition and the new leadership paradigm in health care'. *Hospitals Health Care Networks*. 5 nov. '95, p. 42-44.
19. S.Covey, 'Stop the Clock', *Incentive*. Sept. 1994, p. 45.
20. L.lay Arthur, 'Birthdays, not deadlines', *Software Magazine*, april 1992, p. 98-99.
21. J.Krishnamurti, *Waarheid en Werkelijkheid*, Deventer: Ankh-Hermes, 1979, p. 69.
22. Gandhi, geciteerd in B. Parekh, op.cit., p. 124.
23. Geciteerd in P.Senge e.a. *The fifth discipline field-book*, New York: Doubleday, London: Nicholas Breadley, 1994, p. 229.