

INHOUD

Ten geleide 11

Voorwoord bij de eerste druk 13

Voorwoord bij de vierde, volledig herziene druk 14

Voorwoord bij de achtste, herziene en uitgebreide druk 15

Inleiding

Het gebruik van metaforen 19

Trends, metaforen, de keuze van een metafoor, metaforen over organisatieverandering, metaforen over leiding geven, metaforen over mensen, metaforen maken

De ordening van de metaforen 25

De matrixmanagementmethode 26

Een handig hulpmiddel, de matrix, dwarsverbindingen, prioriteiten stellen en taken verdelen

De workshop metaforen 33

Metaforen en de matrixmanagementmethode, samenwerking versterken

De monoprints 36

De metaforen

1 Metaforen over doelen en werkwijze 41

Nestjes leeg halen, *send the pigs in*, trends zijn net paarden, de hertenjacht, de dolfijn tegen de haai, een olifant klonen, papegaaien met *animal spirits*, paarden leren koorddansen, een kip in leglood, een beer in de achtertuin, dinosaurussen, de strategie van de gelaarsde kat, een lamme duizendpoot, papieren tijgers, witte olifanten, het dino-syndroom, de aap in de steppe, de leeuw en de zebra, *chicken game*, koets met vier paarden, een kolonie algen, een kat met jongen, branchekennis bij koraalvissen, de groeitijd van een olifant, het vlindereffect, de lange 1-2-3 paardenrace, een hongerige leeuw, achterstevoren op een paard,

babi-pangang en wasberen, witte olifanten 2, kip met ei, de koekkoek in het nest van de albatros, lipstick op varken, muizen en mannen, pinguïns en duiven, rode muskieten, rupsje nooitgenoeg, intensieve veehouderij, meewuiven als een zee-anemoon, een dood paard verplaatsen, krokodil in de rivier, gazellen

2 Metaforen over taken en bevoegdheden 73

De hond en de piloot, een vlucht ganzen, berengrapje, de organisatiecentaur, het verteringsproces van een boa constrictor, spinnenwebtaal, de organisatie als dierentuin, strategische termieten, een zeug met biggetjes, visvijverorganisaties, het buideldier, kamelofanten, een verkouden mier, mollen met sneeuwbrillen, olifanten en konijnen, de commissie als kameel, het vette-katsyndroom, de kip met gouden eieren, organisaties zijn een kooi, de vette-zwijnenwet, een slecht geknoopt visnet, de poot van de olifant, schouderaapjes, de zalmvangst, mijnenhonden, konijnenfokkerij, dit is geen koe

3 Metaforen over deskundigheid 93

Een wolf met vijf poten, een papegaai als econoom, de muis roept, de nadenkende duizendpoot, Nederland: een apenkolonie, kijken naar koeien, vliegen met azijn vangen, een koe opeten, het paard dat de kar trekt, de olifant op het blauwe tonnetje, van stekelvarken tot vos, werken als veldmuizen, de olifant ziet vlammen, de forellenvijveraankpak, een grote vis vangen, leer hem vissen, de ideale ezel, de voorbenen van het circuspaard, nieuwe koeien, reusachtig springende vlooiën, een dansende beer, het geheugen van een aap, guppies en bladluizen, mensen zijn geen uilen, een groen paard, de kille kikker spelen, van een ezel geen renpaard maken, financiële mol, zakelijk besef van een aap, onthaning, de haan op het hoenderhof, worstelen met de geit, slechte duiven, de dolfijn buiten het water, de kanarie in de kolenmijn, op vrouwen vissen

4 Metaforen over beleidsbeïnvloeders 119

Het visje en de walvis, *animal farm*, *ratfucks*, de haaienclub, bijenkoninginnen, in elke poel een krokodil, gier en prooi, een reuzenspinne in Den Haag, de veldmuis die de slang voorblijft, de kus van de kikker, ooievaarskuitevet, de hond uitlaten, spek met eieren, geblindeerde apen, het beest voeren, tijger lust ook brokjes, de eieren uit de omelet halen, een paar muggen, een adelaar vangt geen muggen, de slang in het paradijs, leeuwen en hoefdieren, een koe in paniek, slangenolie, knorretje redden, de grootste aap voorop, de klauwen van organisaties, gehandicapte sabeltijgers, een dronken kat, rijden op de beer, een zieke slang, de eenzaamheid van een spin, sprinkhanen of zwaluwen, het reptielenhuis, de olifant, de vlo en *sleep camels*, een rattenvanger in de Nederlandse politiek, stervende olifanten, tussen de golf en de bek van de vis, een onafhankelijke muis, huilen als wolfjes in het bos, als een haai wachten, blaffen onder een boom, dakduiven zonder zeebenen, jonge honden, zichzelf opetende dinosaurussen, te veel ratten boven, meedenkende dieren, dinosaurussen van de *haute finance*, spinnen, geloven in niet-blaffende honden, paradijsvogels, een school vissen, krabbenmand, papegaaien, keffertjesbestaan, hermelijnvlooien, kakkerlakkengevecht, spelen met de haai, the dark horse, kippen die naar het onweer kijken, roofvogels opjagen, papegaaiencircuit, een kleine vis in een zwembad vol haaien, een olifant bewegen tot een dansje, veiligheidsparasieten, vlooien- en bijenzwermmoorlog, papegaai de nek omdraaien, de muskusrat, een reuzegrote hagedis, roofdierenkapitalisme, de zilvermeeuw niet opnemen, de kudde verslaan met een karper, de voedselwaakhond, de poot van de octopus, Jurassic Park, schildpad en schorpioen, van rups naar vlinder, de muis en de leeuw, de as van de angsthazen

5 Metaforen over besluitvorming 171

Vrijende olifanten, dansende olifanten, broedende hanen, vissen en mieren, afgehakte vleugeltjes, de slang laten schrikken, een olifant als buur, een olifant door de porse-

leinkast, schapen in de prairie, de spreeuw in de stront, koekoeksklokkenmanagement, de camel-nose-strategie, de vos bij de kippen, de geit en de slak, de stier bij de horens pakken, de kat sturen, een waakhond aan de ketting, de koeienmars, de hond en de kudde, hoe de hazen lopen, stampende olifanten, bijtende jachthonden, beslissingen nemen op z'n olifants, op eenden richten, koe op zwemles, een roedel ezels, een verstandige rat, springende kikkers, de vos, wolf en kat

6 Metaforen over autonomie 191

Een koe in het weiland, haantjes met kammetjes, krioelende wormen, een kleine vis in een grote kom, opgedrongen oesterschelpen, de mens is geen platworm, de les van de mot, insect in het vuur, goudvissen en piranha's, het mes in het varken, vriendelijke stinkdieren, een gedresseerde aap, de luizenrace, rat race, een oude vos, in je eigen poot schieten, bergen baren muizen, de toptrat, de kop van de hond, de subtoptrat, moordzuchtige roofvissen, ratten en bruine neuzen, het probleem van de man op de tijger, bevroren konijnen, de apenval, paarden africhten, de levenslust van een kolibrie, niet als een blind paard, trekvogels, de ezel en de aap, een mot op de kaars van roem, van de prins een aap maken, het trouwe werkpaard

7 Metaforen over bedrijfsklimaat 215

Een troep wolven, apen wassen hun zoete aardappels in zee, kikkerkoor, de Calabrische kip, *bullshit castle*, eergevoel onder de haaien, nuttig voor de zwerm, de aap en de banaan, de historici van de leeuwen, het vee verzorgen, dolfinnen met plezier, opgeblazen garnalen, de gekookte kikker, angora's, de papegaaiencultuur, het dino-syndroom, een schildpad onderweg, schaap en slachter, het geroosterde speenvarken, de rupsenplaag, de zandkorrel in de oester, een tandeloze tijger, de Postbankleeuw, mieren, klipdassen, sprinkhanen en hagedissen, een land met één vleugel, het konijnenhok verbouwen, Solvay Duphars dierenverzameling, een olifant met manieren, een varken en een Boeddha,

een zwerm vogels, een walvis op het strand, een schaap uit de kudde gooien, tandenloos keffertje, zonder kippendrift, als kip in de koolsoep, de boze wolven, apenrotssamenleving, ideologische veren afschudden, apen en neanderthalers, een platgeslagen insect, muggen leven in een moeras, aangeschoten kraaien, roze kikker tegen dinosaurusfamilie, stapelbare koeien, kuddegedrag, een pond met veren

8 Metaforen over samenwerking 247

Een kruiwagen met kikkers, renpaarden, de krabbenmand en de piklijn, de hen die op het kuikentje trapt, technieken voor kalkoenen, een kloek in plaats van een coach, de kleine jongen met de grote hond, het chauvinistische varken, opgeschrikte kippen, de staart kwispelt met de hond, een vermoeide kikker, de piranha-methode, Chinese dierenordening, parende olifanten, een kegelende hond, de schildpad op het hek, een levende tijger, een leeuw aanvallen, zes blinde mannen en een olifant, ratelsslangen en pythons, de viskomtechniek, zoeken naar de stier, de hersenloze kwal, gorilla's lijken op mensen, van garnaal tot garnaal, poedel of blindengeleidehond, de blussende kolibrie

9 Metaforen over houding 267

Een vliegende kraai, speeksel bij jachthonden, een kameel stelen, galopperende gorilla's, een aantrekkelijke varaan, een koe in z'n kont kijken, drie strijdende paarden, de berenjacht, een tijger poetst zijn tanden niet, als tijgers haaien worden, een worm zonder lul, gretige bevers, de geur van de duif, een levende mierenbrug, de poging van de mug, de staart van de slang, achteruitkruipende kreeften, een kameel in de Sahara, een stilzittende mug, de baas van een renstal, kraaien van zorg en kommer, de verdwenen kameel, kunnen bijen vliegen?, winst bij de konijnen af, tamme eenden wild maken, vogeltjes vangen, de glorie van koning leeuw, egels en kippen, tussen arend en mol, een levend vogeltje, een ongemerkt kalf, luie beren 1, luie beren 2, waterbuffel, naar het dier lopen, maak wel je kameel vast, konijnen en de hoge hoed, pitbull, struisvogelkont,

vogeltje valt dood uit de boom, niet als schildpad geboren, de schaduw van een vlieg, rups, vlinder en vamp, vogel die zijn eigen vlucht kiest, de kont van de aap, een trainer is net een kalkoen, mensen zijn geen ongedierte, vliegende vogels, de slechtvalk, de schildpad en zijn nek, een laboratoriumrat, als een oester, stomme, sluwe en gore ratten, de staartveren van de pauw, de hyenahonden-CEO, herten en *sneaky fuckers*, *dolphins in the city*, een beestje in een molen-tje, de haan kraait drie keer, *the horse's mouth*, schapenmen-taliteit, ademen op een vlinder, elkaars rug krabben, een omhoog kronkelende aal, olifantje wordt grijze muis, sla-pende garnaal, als konijnen in koplampen turen, de hond of de baas, de mens als een hond, waakhond op een warme zomerdag, koningin van de bijenkorf, pitbull zonder tan-den, pitbull in een vuilniscontainer, vliegen jagen, verga-dernijlpaarden, een valse hond, jonge-hond-zijn, de kame-leon van belgrado, eigen vlooiën die je bijten, waarom vo-geltjes zingen, speelvogels, pauwen

Over de auteurs 318

Bronvermelding 319

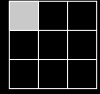
Register 336

Metaforen over doelen en werkwijze



zakendoen in het Oostblok	NESTJES LEEGHALEN
problemen overzien	SEND THE PIGS IN
trends	TRENDS ZIJN NET PAARDEN
programma's	DE HERTENJACHT
profilering	DE DOLFIJN TEGEN DE HAAI
beleidsommezwaai	EEN OLIFANT KLONEN
ontwikkelingen	PAPEGAAIEN MET ANIMAL SPIRITS
sterkte/zwakte-analyse	PAARDEN LEREN KOORDDANSEN
strategie	EEN KIP IN LEGNOOD
kwaliteit	EEN BEER IN DE ACHTERTUIN
voortuitgang	DINOSAURUSLAPPEN
uitdaging	DE STRATEGIE VAN DE GELAARDE KAT
kernactiviteiten	EEN LAMME DUIZENDPOOT
handboek	PAPIEREN TIJGERS
mislukking	WITTE OLIFANTEN
snel aanpassen	HET DINO-SYNDROOM
strategie	DE AAP IN DE STEPPE
competitie	DE LEEUW EN DE ZEBRA
lef	CHICKEN GAME
marketing	KOETS MET VIER PAARDEN
expansiedrift	EEN KOLONIE ALGEN
risico's	EEN KAT MET JONGEN
concurrentie	BRANCHEKENNIS BIJ KORAALVISSEN
planning	DE GROEITIJD VAN EEN OLIFANT
complexiteit	HET VLINDEREFFECT
theorieën	DE LANGE 1-2-3 PAARDENRACE
lange-termijnbeleid	EEN HONGERIGE LEEUW
voorspellen	ACHTERSTEVOREN OP EEN PAARD
financiën	BABI PANGANG EN WASBEREN
prestigeprojecten	WITTE OLIFANTEN 2
goed spelen	KIP MET EI
dubbelhartige strategie	DE KOEKHOEK IN HET NEST VAN DE ALBATROS

doelen en werkwijze



overwaarderen	LIPSTICK OP VARKEN
sluwe plannen	MUIZEN EN MANNEN
product positioneren	PINGUÏNS EN DUIVEN
totaalvoetbal spelen	RODE MUSKIETEN
verzelfstandigen	RUPSJE NOOITGENOEG
mensen uitmelken	INTENSIEVE VEEHOUDERIJ
inspelen op de markt	MEEWUIVEN ALS EEN ZEE-ANEMOON
ingewikkelde problemen	
oplossen	EEN DOOD PAARD VERPLAATSEN
sensatiezucht	KROKODIL IN DE RIVIER
nieuwe ondernemingen	GAZELLEN

doelen en werkwijze / zakendoen in het Oostblok



NESTJES LEEGHALEN

De nouveaux riches moeten, in tegenstelling tot het 'oude geld,' status kopen. De overwegende *self-made* mannen boksen tegen de oude elite op met protserige spullen en hobby's. Uit de top-tien van onbescheiden nouveaux riches let alleen kruidenier Dirk van den Broek op de kleintjes en bewoont hij slechts een bescheiden villa in Noordwijk. Zijn grootste hobby? 'Nestjes leeghalen,' ofwel zakendoen, in het Oostblok. [1]

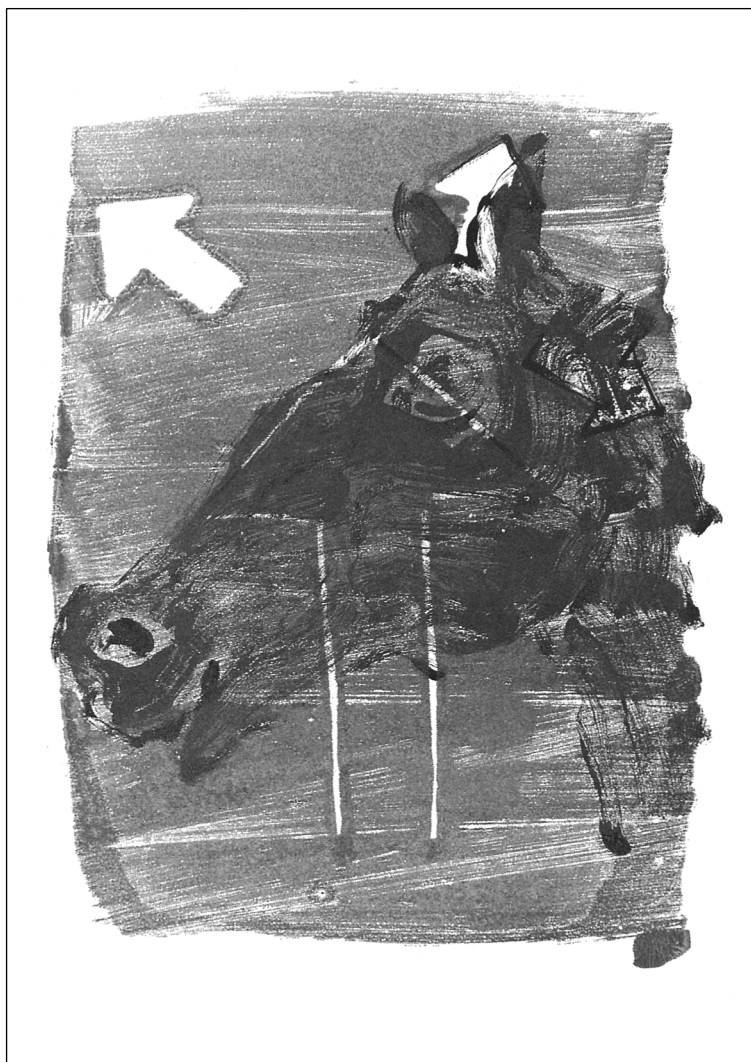
doelen en werkwijze / problemen overzien



SEND THE PIGS IN

Als bedrijven hun targets niet halen, is de eerste reflex: we gaan nog harder ons best doen. Méér kunstmest, méér controlemechanismen. Ze zijn heel erg gericht op het reduceren van onzekerheid. Terwijl het juist belangrijk is om het héle probleem te overzien. Is het product niet goed? Zijn de klanten ontevreden? Achterhaal de waarheid, de gevoelens bij mensen. *Send the pigs in*, dat doen we op de boerderij ook. Als we problemen hebben met onkruid dan sturen we de varkens het land op, zodat er een nog grotere puinhoop ontstaat. Dat zorgt voor turbulentie en leidt tot creatievere oplossingen. [2]

Zie voor de bronvermeldingen pag. 319 e.v.



Trends zijn net paarden

doelen en werkwijze / trends



TRENDS ZIJN NET PAARDEN

In een wereld waarin ideeën en gebeurtenissen worden overgeanalyseerd tot er bijna niets meer van over is, die almaar complexer wordt, waarin je boven alle kabaal uit moet gillen om gehoord te worden, in zo'n wereld verlangen wij naar een structuur.

In een eenvoudig kader kunnen we een samenhang ontdekken. En we kunnen dat kader veranderen, als de wereld zelf verandert.

Trends zijn net paarden. Als je mee beweegt, kun je er gemakkelijker mee overweg. [3]

doelen en werkwijze / programma's



DE HERTENJACHT

Hertenjagers gaan het bos in, schieten een hert en nemen dat mee naar huis. Klopt dat? Niet helemaal.

Ze nemen het lichaam mee terug, maar de geest van het levende hert blijft in het bos.

Datzelfde gebeurt in veel organisatie-ontwikkelingsprojecten. Managers gaan op jacht naar het goede programma of ontwerp om hun organisatie te veranderen. Wordt het idee 'thuis' toegepast, dan wint de dagelijkse realiteit en blijken de resultaten vaak teleur te stellen. De trofeeën hangen als ingelijste diploma's aan de muur, maar de essentie van wat het programma probeerde te bereiken, is verloren gegaan.

Zulk soort programma's volgen elkaar snel op. Uit iedere ervaring leert men iets en de organisatie wordt in de goede richting geduwd. De resultaten zijn vaak echter marginaal en de mede-

werkers worden uiteindelijk gefrustreerd en cynisch:
'Daar gaan we weer.' 'Het nieuwe snoepje van de maand!' 'Waarop zal men zich volgend jaar gaan richten?' 'We zijn bezig met verandering ter wille van de verandering.'
De programma's vreten tijd, leggen extra druk op toch al volle schema's en leiden tot veel desillusies. [4]

doelen en werkwijze / profilering



DE DOLFIJN TEGEN DE HAAI

In maart leverden Caddell en Miller, twee adviseurs van het computerbedrijf Apple, hun rapport met de naam *De dolfijn tegen de haai* af.

In *De dolfijn tegen de haai* drongen Miller en Caddell erop aan IBM te laten voor wat het was. Ze hielden een pleidooi voor een 'marketing-jioe-jitsoe' om de sterke punten van IBM tot zwakke punten te veranderen. De grote, bedreigende en vastberaden haai IBM kon omsingeld en uit evenwicht gebracht worden door een slimme en behendige vijand.

Apple was meer dan een bedrijf, het was een idee dat aan het Amerikaanse publiek verkocht moest worden. [5]

doelen en werkwijze / beleidsommezwaai



EEN OLIFANT KLONEN

Ervoor zorgen dat Kodak weer gaat groeien is niet een olifant leren dansen, maar een olifant klonen in een muis. [6]

doelen en werkwijze / ontwikkelingen



PAPEGAAIEN MET ANIMAL SPIRITS

Als de onzekerheid toeneemt, is dat altijd funest voor de economie. Er ontstaat een massa-psychose en Nederland wordt een papegaaienland. Men aapt elkaar na en praat elkaar zodoende de recessie aan.

De internationale economie heeft veel weg van een dierenwinkel. Vaak zijn het namelijk de *animal spirits* die de dienst uitmaken. Toen bijvoorbeeld bleek dat Reagan kankergezwellletjes op zijn neus had, kelderden de aandelenkoersen onmiddellijk. [7]

doelen en werkwijze / sterkte/zwakte-analyse

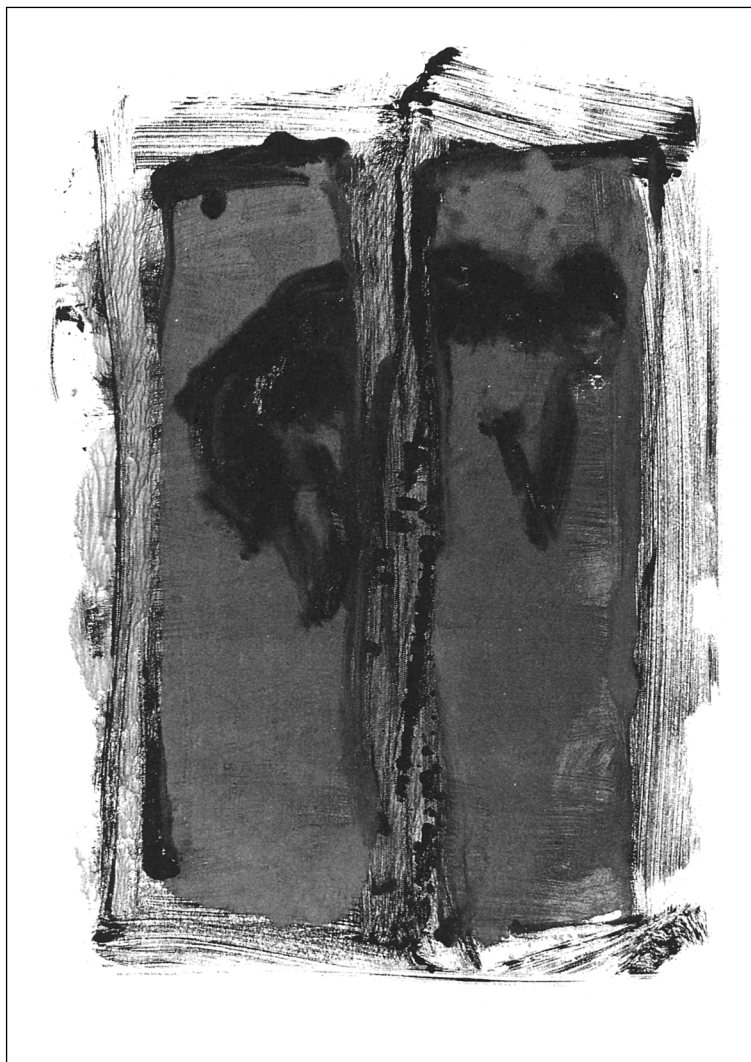


PAARDEN LEREN KOORDDANSEN

C. van der Kolk (COR-lid) gooide de knuppel in het hoenderhok toen hij zich hardop afvroeg of de VNU-tijdschriftengroep door de gemaakte keuze voor primaire aandacht voor grote, op de massa gerichte titels geen kansen liet liggen die andere, kleinere uitgeverijen wel kunnen grijpen.

‘We kunnen dan nu wel sterk zijn in massabladen, maar dat is ook het segment dat het meeste bedreigd wordt door de huidige ontwikkelingen op de advertentiemarkt. Moet je dan aan zo’n keuze blijven vasthouden?’ vroeg het COR-lid zich af.

A. Lugt meende stellig dat Van der Kolk zich vergiste: ‘Als je een paard bent, moet je niet leren koorddanssen,’ maakte hij een vergelijking met de Tijdschriftengroep in de rol van de edele viervoeter. Want waar zijn we sterk in? In massa-consumumentenartikelen. Daar is ook de advertentiemarkt op afgestemd. [8]



Een beer in de achtertuin

doelen en werkwijze / strategie



EEN KIP IN LEGNOOD

Zeventig procent van de kosten in de intramurale gezondheidszorg wordt aan personeel besteed. Maar om een reden die ik nog steeds niet scherp heb kunnen krijgen, hobbelt het sociaal beleid altijd ver achter het medisch/verpleegkundige en het financiële aan. Pas in 1977 kreeg de gezondheidszorg zijn eerste CAO. Sociaal beleid is in deze sector als een kip in legnood. Ineens wordt een tekort of overvloed geconstateerd waarop allerlei onbezonnen ad hoc-maatregelen volgen. Later blijken dat allemaal windeieren te zijn. Momenteel zit 70 procent van de ziekenhuizen in de rode cijfers. [9]

doelen en werkwijze / kwaliteit



EEN BEER IN DE ACHTERTUIN

Dat de beer het woud verlaat en uw achtertuin opzoekt, is niet conform de eisen, maar een gesprek daarover is op dat moment waarschijnlijk niet zo'n goed idee. Het echte probleem is echter: Wat doet deze beer in uw achtertuin? [10]