

Zeg het met een beeld

Raf De Rycke

52
management-
metaforen
die overtuigen
en inspireren

Lannoo
Campus

D/2022/45/26 – ISBN 978 94 014 8218 9 – NUR 801

VORMGEVING OMSLAG EN BINNENWERK LetterLust | Stefaan Verboven
ILLUSTRATIES Thais Anteunis

© Raf De Rycke & Uitgeverij Lannoo nv, Tiel, 2022.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

*Niets van deze uitgave mag vereenvoudigd worden
en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.*

Uitgeverij LannooCampus

Vaartkom 41 bus 01.02

3000 Leuven

België

www.lannoocampus.be

Postbus 23202

1100 DS Amsterdam

Nederland

www.lannoocampus.nl

*Voor onze zoon Bernard,
die we vier jaar geleden
moesten afgeven*

Inhoud

Inleiding 12

Hoofdstuk I

Definitie, belang en gebruik van een metafoor 16

Hoofdstuk II

Organisatiecultuur 23

- 1 De monnik als perfecte schutter 23
- 2 De ijsberg 29
- 3 De haan die niet meer kon kraaien 33
- 4 Het parfum van de organisatie 36
- 5 De toren van Babel 41
- 6 Het schip van de mythische koning Theseus 46
- 7 Het klokhuis van de peer 51
- 8 De blussende kolibrie 54

Hoofdstuk III

Leiderschapstijl 57

- 9 De drie papegaaien 57
- 10 De drie enveloppen 61
- 11 De vrijgelaten goudvis in een rivier 66
- 12 De koekoeksklok 71
- 13 De kameleon 73
- 14 De kikker en de os 77
- 15 Het roeibootje 83
- 16 De twee roeibootjes 87
- 17 Asperges à la flamande/à la hollandaise 91
- 18 De rugzak 96

Hoofdstuk IV

Gedrag en houding 101

- 19 Chronos en Kairos 101
- 20 De gebroken dam van een stuwmeer 105
- 21 De schorpioen en de kikker 109
- 22 De matroesjka's 114
- 23 Twee kikkers in een melkkan 119
- 24 De krekkel en de mier 121
- 25 De zenmeester 125
- 26 De jaloerse stiefmoeder 129
- 27 Het gebroken ei 135

Hoofdstuk V

Risico's 139

- 28 De mooiste bloemen groeien aan de rand van het ravijn 139
- 29 De vos, de kat en de wolf 145
- 30 Het water en de woestijn 149
- 31 Het immuunsysteem 153

Hoofdstuk VI

Strategie 159

- 32 Alice en de kat 159
- 33 De glazen pot met keien 161
- 34 De Slag bij Waterloo 165
- 35 De egel en de vos 169
- 36 De klok 173
- 37 De top van de berg 179

Hoofdstuk VII

Veranderingsmanagement 183

- 38 De basiliek van Sagrada Família 183
- 39 Het aquarium en de vissoep 186
- 40 De halflege verfpotten en de grote voorjaarsschoonmaak 189
- 41 De gekookte kikker 193
- 42 De rode en de blauwe oceaan 197
- 43 Het vliegwiel 199
- 44 Het bladerdak van het regenwoud 203

Hoofdstuk VIII

Organisatiestructuur 207

- 45** De kip en het varken 207
- 46** De zeester en de spin 210
- 47** De sprinkhaan in de doos 215
- 48** De mierenkolonie 219
- 49** De omgekeerde piramide 223
- 50** Het Piazza del Campo van Siena 227
- 51** Van atomen naar moleculen 231
- 52** Het bloempje van keizerin Catharina 235

Hoofdstuk IX

Tips om metaforen te maken en te gebruiken 239

Epiloog 245

Zoekfunctie 247

Bibliografie 248

Appendix 252

Eindnoten 256

***‘We kunnen een probleem niet oplossen
vanuit hetzelfde soort denken
dat tot het probleem heeft geleid.’
(Albert Einstein)***

Inleiding

Al een aantal jaren ben ik een grote fan van metaforen. Ik probeer ze ook in de praktijk te gebruiken, tijdens onder meer presentaties, pensioneringen, lessen, boeken en artikelen. Deze bloemlezing van in totaal 52 opgepikte en zelf ontwikkelde verhaalmetaforen wil ik graag met je delen.

In hoofdstuk I komen de definitie, het belang en het gebruik van een metafoor aan bod. In de hoofdstukken II tot en met VIII kun je 52 metaforen vinden, geclusterd rond de volgende zeven domeinen:

- organisatiecultuur
- leiderschapsstijl
- gedrag en houding
- risico's
- strategie
- veranderingsmanagement
- organisatiestructuur.

Waarom 52 en geen 50, of een ander, mooier afgerond getal? Misschien is het een van mijn resterende rebelse reflexen als gewezen mei-achtenzestiger. Met een afgerond getal loop je meer het risico om te komen tot een geforceerde keuze van metaforen. Af en toe buiten de lijntjes kleuren en een verantwoorde dosis ongehoorzaamheid horen trouwens thuis in de ondernemingswereld: in een boek over

management en ondernemen mag je ook wel eens atypische keuzes maken. Om je niet onnodig lang te laten wachten om kennis te maken met de 52 metaforen, is het theoretische aspect opgenomen in een appendix.

Ook al gaat het af en toe over metaforen die al veel jaren op de teller hebben, ze zijn actueler dan ooit, en je kunt ze in tal van situaties toepassen. Na de beschrijving van elke metafoor volgt een meer praktische managementtoepassing, waardoor ze kant-en-klaar bruikbaar zijn. Een aantal managementtoepassingen zal je ongetwijfeld vrij bekend en heel evident in de oren klinken. De vraag is echter of je ze ook in de praktijk toepast of toegepast ziet in je organisatie of onderneming. Managementwijsheden ervaren als common sense betekent immers niet dat ze ook common practice zijn.

Je kunt er ook voor opteren om de metafoor enkel te vertellen, en toehoorders zelf naar de managementtoepassing te laten zoeken en daartoe de aanzet geven. Misschien zullen zij zelfs met een andere managementtoepassing op de propen komen die jou zelf tot een nieuwe of bijkomende toepassing kan brengen. Ik hoop dat het boek je ook kan aanzetten om zelf een metafoor te vinden. Als je een tekst leest of een presentatie uitwerkt, is het goed mogelijk dat je spontaan uitkomt bij een passend beeld of verhaal. Het kan ook op een meer bewuste manier gebeuren, bijvoorbeeld door een voorwerp, dier, bezienswaardigheid of natuurverschijnsel te kiezen, en dat te linken aan een of ander managementthema. In het laatste hoofdstuk van dit boek vind je een aantal tips om zelf goede metaforen te maken. Je zult er ook kunnen lezen wanneer je metaforen kunt inzetten. Sowieso kun je onmiddellijk al aan de slag met de metaforen in dit boek. Het is een soort gereedschapskistje waar je op verschillende tijdstippen en voor meerdere thema's uit kunt putten.

Het boek zal je misschien wel aanzetten tot het verder uitdiepen van bepaalde thema's. Voor de meeste thema's zul je ongetwijfeld een of meerdere boeken aantreffen die meer in de diepte gaan. Beschouw de metaforen als een speciale bril die je gebruikt om de diverse beleidsdomeinen in je onderneming of organisatie op een andere manier te bekijken en aan te pakken.

Het boek kun je hanteren als leesboek of als naslagwerk. Om het gebruik als naslagwerk te faciliteren, beschikt de bijlage over een soort zoekfunctie. Deze functie is uitgewerkt als een matrix, waarin de verschillende metaforen gegroepeerd staan volgens de zeven hogervermelde managementthema's, en dertien verschillende thema's die het voorwerp uitmaken van metaforen (dieren, voorwerpen, bezienswaardigheden, sport en ontspanning, geschiedenis, niet-levende natuur, levende natuur, sprookjes, moppen, esoterie, techniek, scheikunde en voedsel). Bij de clustering zul je zien dat vooral dieren, levende natuur en voorwerpen het vaakst deel uitmaken van metaforen. De natuur is met een veelheid aan fenomenen, vormen en processen een onuitputtelijke bron van inspiratie om ons gedrag en het functioneren van organisaties en ondernemingen een spiegel voor te houden. Je kunt zeer veel inspiratie vinden bij planten en dieren waarmee je ook elke vorm van menselijk gedrag kunt aftoetsen. Dat is ook de reden waarom zoveel metaforen hun oorsprong vinden in het planten- en dierenrijk. Je zult wel merken dat een aantal uit de metaforen afgeleide managementthema's terugkeren, maar dan wel met verschillende accenten of nuances (bijvoorbeeld lerende organisatie of 360 gradenfeedback). Voorts zijn er een aantal metaforen die onder twee of zelfs meer domeinen of thema's thuishoren (zoals het bladerdak van het regenwoud).

De volgende verhalenmetaforen zijn eigen baksels: de ijsberg, de haan die niet meer kon kraaien, het parfum van de organisatie, het klokhuis van de peer, de vrijgelaten goudvis in een rivier, de rugzak, de gebroken dam van een stuwmeer, het gebroken ei, de mooiste bloemen groeien aan de rand van het ravijn, het immuunsysteem, de top van de berg, het bladerdak van het regenwoud, de omgekeerde piramide en van atomen naar moleculen.

Een boek schrijven is een eenzame activiteit. De intieme relatie met je ideeën en tekst vormen niet echt een surrogaat voor de andere relaties binnen het gezin. Toch komt een boek alleen maar met aanmoediging, ondersteuning en hulp van anderen tot stand. Dank aan Hugo Der Kinderen en prof. dr. Paul Gemmel voor het proeflezen en de aanbrenghing van suggesties. Bijzondere dank gaat uit naar de organisatie Broeders van Liefde, waar ik gedurende meer dan vijftig jaar de kans kreeg om onder meer managementkennis en -ervaring te vergaren. Eveneens gaat mijn dank naar de uitgever voor de goede samenwerking en naar Thais Anteunis voor de prachtige afbeeldingen. En last but not least wil ik mijn echtgenote danken, voor de stille momenten tijdens mijn schrijfwerk en voor de aanmoedigingen. Deze gedachten doen me terugdenken aan het volgende gezegde: 'Als een schildpad boven op je hek zit, dan zal ze daar zeker niet op eigen kracht geraakt zijn.' Met dit gezegde kunnen we een mooie overgang maken naar het thema van dit boek: metaforenmanagement. Veel leesgenot en arbeidsvreugde met de toepassing ervan. Reacties zijn altijd welkom. Ik ben benieuwd om te horen welke van de 52 metaforen je favoriete is, of welke metafo(o)r(en) je zelf uitgewerkt hebt. Misschien word je wel een fan van metaforen.

Hoofdstuk I

Definitie, belang en gebruik van een metafoor

‘Een goede metafoor is vergelijkbaar met een culinaire smaakmaker.’

Wat is een metafoor?

Volgens het Van Dale Groot Woordenboek is een metafoor een stijlfiguur waarbij een begrip vervangen wordt door een beeld. Het woord ‘metafoor’ is afgeleid van het Grieks *metaphora*, dat neerkomt op ‘het overbrengen van betekenis van het ene woord naar het andere’. *Meta* betekent ‘boven’ of ‘over’, en *pherein* wil zeggen ‘dragen’. Een metafoor is een beeldspraak met twee of meer betekenissen, die rechtstreeks niets met elkaar te maken hebben. Eigenlijk kun je een metafoor zien als een taalkundig hulpmiddel om een kenmerk van een bepaald concept over te brengen op een ander concept. Je kunt een metafoor het best vergelijken met een brug die een verbinding legt tussen een symbolische situatie en een realistische beschrijving. Een metafoor schept de mogelijkheid om in verschillende situaties en domeinen iets onbekends aan de man te brengen in termen van iets bekends.

Wist je dat er zelfs metafoorontwerpers bestaan? De Amerikaanse schrijver en taalkundige Michael Erard werkte een aantal jaren als metafoorontwerper voor het Franse Works Institute om de publieke opinie te beïnvloeden over specifieke thema's. Zo maakte hij burgers bewust van het gevaar van de klimaatverandering.

Het belang van een metafoor

Waarom zou je nu in godsnaam die kronkelweg bewandelen door een metafoor te gebruiken om een complex gegeven direct duidelijk te stellen? Waarom niet direct to the point komen? Wees gerust, er zijn meerdere redenen om metaforen te gebruiken.

Metaforen maken iets abstracts en complex begrijpelijker door het gegeven te vergelijken met een concreet beeld of verhaal. Je vertelt erover, maar eigenlijk gaat het niet echt over het verhaal. Metaforen leiden onrechtstreeks naar een boodschap die je wilt meegeven.

De volgende metafoor is een mooie illustratie van deze vaststelling. Ondanks vijftig slides en twee volgeschreven borden met tekst en formules lukte het prof. dr. Grenzeloosh niet om de relativiteitstheorie van de Duits-Zwitsers-Amerikaanse natuurkundige Albert Einstein (1879-1955) op een bevattelijke manier uit te leggen aan zijn studenten. Toen hij de wanhoop nabij was, dacht de professor plots aan een citaat van Einstein: 'Een uur bij een aardig meisje zitten vliegt voorbij als een minuut, maar een minuut op een brandende kachel lijkt wel een uur.' Dat is relativiteit. Zo zou Einstein het in zijn tijd uitgelegd hebben. Prof. Grenzeloosh was duidelijk tot het besef gekomen dat een citaat of een

beeld kan helpen om een zeer ingewikkelde theorie toch op een verstaanbare manier over te brengen.

Van metaforen gaat de kracht uit om de werkelijkheid te ordenen. Met een metafoor kun je soms een totaal ander licht werpen op een probleem. Metaforen helpen mensen om buiten hun klassieke denkkaders te treden. Ze verschaffen inzicht op een laagdrempelige en soms ludieke wijze. Een voorbeeld: het effect van de promotie van een product of dienst hangt niet alleen af van de prijs-kwaliteitverhouding. Voor een geslaagde promotie moet je ook een verhaal kunnen brengen dat aanslaat. Dat geldt evenzeer als je een visie, businessmodel of structuur wilt aanprijzen. Er moet een verhaal achter schuilen. Een goede metafoor kan je helpen om dat verhaal met succes te brengen. Met een metafoor kun je vanuit de wereld van de fantasie het gedrag van mensen spiegelen, onderzoeken en analyseren.

Een ander voordeel is dat metaforen over het algemeen geen of toch beduidend minder weerstand oproepen, omdat je zelf niet echt iets poneert. Er leeft niet het gevoel dat iets opgedrongen wordt. Door een heikel onderwerp te verpakken in een metafoor, effen je het pad om te relativëren, de druk weg te nemen en de scherpe kantjes af te vijlen. Metaforen stralen een relativierende en geruststellende aura uit. Je zult je dan ook meer gemotiveerd voelen. Veel metaforen hebben een sterk motiverende werking, omdat mensen zich er meer door aangesproken voelen. Metaforen bezitten overtuigingskracht en geven daadkracht. Ze zijn activerend en nodigen uit tot discussie en interactie. Goede metaforen zijn echte eyeopeners. Ze zijn een van de krachtigste stijlfiguren in het arsenaal van sprekers. Sterke metaforen kunnen heel verrassend overkomen, maar je mag ze niet systematisch herhalen, anders wekken ze een holle indruk.

Metaforen zijn een vorm van onbewuste beïnvloeding. Met metaforen bereik je het onderbewustzijn, waardoor je de boodschap gemakkelijker in de gewenste richting kunt sturen. Metaforen maken direct duidelijk wat je bedoelt. Normaal gezien is er geen gevaar dat de kern van de managementboodschap aangetast zal worden door een metafoor te gebruiken, wel integendeel.

Zoals een pannenkoek twee kanten heeft, ongeacht hoe dun hij is, vertoont een metafoor eveneens twee kanten. Naast een positieve en authentieke betekenis kunnen metaforen ook manipulatief gebruikt worden. Politici verpakken hun boodschap vrij frequent in een oneliner of een metafoor zonder verhaal. Ze doen dat om mensen te overtuigen van hun politieke boodschap, maar soms ook wel om mensen te manipuleren en om in te spelen op hun emoties. Niels Janssens, taal- en boekwetenschapper en uitgever, schreef in 2011 in zijn masterscriptie dat vooral Belgische politici metaforen hanteren om mist te spuien. Ook schrijfster en columniste Ann De Craemer vindt dat politici metaforen vaker hanteren om thema's te verduisteren dan om op een originele en creatieve manier thema's te verhelderen.

Een moderne manier om boodschappen over te brengen is podcasting. Ook management blijkt een populair topic te zijn voor podcasts. Via dit medium kun je een metafoor met een daaraan gekoppeld managementverhaal dus perfect communiceren. Podcastmakers staan zeker open voor ondernemers die hun verhaal op een boeiende manier willen brengen via een podcast.

Wanneer kun je een metafoor gebruiken?

Eigenlijk kan iedereen in zijn dagelijks taalgebruik metaforen gebruiken. Het gaat dan eerder over gezegden of citaten, en minder over verhalenmetaforen. Je hoeft hiervoor geen Barack Obama of Martin Luther King te zijn. Coaches, mentoren, therapeuten, professoren, docenten en ook steeds meer leiders en managers maken er gebruik van. Metaforen zijn een ideaal instrument om visies en doelstellingen te verkopen, zowel binnen als buiten jouw organisatie of onderneming. Metaforen komen heel speels over, waardoor ze gemakkelijk het ijs kunnen ontdooien bij moeilijke besprekingen. Af en toe lopen we wel eens vast als we visies willen formuleren, lukt het niet om een samenwerking op te starten, bereiken we geen consensus over een complexe aangelegenheid ... Dat zijn ongetwijfeld herkenbare momenten, waar klassieke patronen niet werken om eruit te raken. In dergelijke situaties kunnen metaforen mogelijk een steentje bijdragen om de nodige verbindingen tot stand te brengen tussen mensen. Je kunt uiteraard op een later moment terugkomen op een of meerdere metaforen. Je hoeft het verhaal dan niet meer te vertellen, maar er gewoon even naar verwijzen, bijvoorbeeld door te zeggen: 'Je zult je wellicht nog de metafoor herinneren over de zeester en de spin. Welnu, het thema van de bijeenkomst van vandaag heeft daar opnieuw mee te maken.' Een naar mijn mening braakliggend terrein voor de toepassing van metaforen zijn de vele rapporten en financiële verslagen met een grote hoeveelheid cijfers. Ook al gebeuren er inspanningen om het droge karakter van de cijfers te temperen met grafieken en diagrammen, dan nog kan een goede metafoor een meer uitnodigende en behapbare toon laten klinken.

Reclamefoto's maken veel gebruik van metaforen. Publiciteitsmakers en marketeers zetten vaak metaforen in om potentiële kopers te overhalen. Dat is natuurlijk een andere toepassing van metaforen dan wat we beogen met dit boek. Metaforen hebben ook wel iets te maken met storytelling, waar, net als bij metaforen, het verhaal geen doel op zich is. Zowel bij metaforen als bij storytelling komt het erop aan je doelgroep in beweging te brengen. Beide oefenen een ongelooflijke kracht uit om anderen te inspireren en kennis te vergaren of door te geven. De metaforen zijn bedoeld als inspiratiebron voor de bespreking van diverse thema's zoals organisatieverandering, organisatiecultuur, strategieën, samenwerkingsverbanden en netwerken, leiderschap, functionerings- en evaluatiegesprekken, het bijsturen van gedrag van medewerkers, sociale onderhandelingen, een publicatie van een artikel, een speech, het lanceren van een missie of visie, en meer. Schrijfster en CEO Nancy Duarte gelooft in de kracht van een metafoor om presentaties te verbeteren: *'Instead of using stock images and clicked graphics, you can perfectly illustrate your points with a powerful visual metaphor.'* Het maakt echt niet uit of je nu aan het hoofd staat van een megagrote multinational of van een superkleine KMO, of je een leidinggevende of besturende functie hebt in een financiële instelling of in een school. Je kunt metaforen niet alleen hanteren om nieuwe projecten, visies of ideeën uit te werken of een product of dienst te promoten, maar ook in het kader van implementaties, daaropvolgende acties en toekomstige evaluaties. De volgende zeven hoofdstukken zullen je zeker helpen om te begrijpen voor welke thema's en in welke situaties metaforen aangewezen en bruikbaar kunnen zijn.

