

Meervoudig leren kijken naar organiseren

Veranderdiagnose revisited 3

De bekendste metaforen in het begrijpen van organisaties komen van Morgan (1986). Als uitgangspunt neemt hij de praktijken van organisatieprofessionals. Hoe kijken zij naar organiseren? Dat levert acht manieren op. Die hebben hun relevante bewezen. Maar de meeste mensen gebruiken er maar twee of drie. Die selectiviteit mogen we het vijfde retentiepatroon van Weick (1979) noemen. Om op andere manieren te kijken moet je reframen. Acht losse metaforen onthouden niet lekker. Het helpt als je ze actualiseert en extra samenhang geeft. Plaats ze in de bovenstroom en de onderstroom en je hebt een werkbaar en verhelderend diagnose-instrument.

De metaforen van Morgan

In zijn standaardwerk (1986, derde en laatste editie 2006) onderscheidt Morgan acht metaforen. Elke metafoor is een scherpe maar eenzijdige manier van kijken naar een organisatie. Morgan zet de metaforen in een min of meer historische volgorde.

Figuur 1 We kijken naar een organisatie als een...

1	Machine	5	Politiek systeem
2	Organisme	6	Geestelijke gevangenis
3	Brein	7	Transformatie of flux
4	Cultuur	8	Instrument van overheersing

Een korte omschrijving van deze acht metaforen en bijpassende theorieën:

1 In de machine metafoor kijken we klassiek met de blik van een ingenieur of een legerofficier naar de organisatie en zien we de effectiviteit, de efficiëntie en de kosten-baten verhoudingen. De klok als symbool. Een voorbeeld van zo'n organisatietheorie is *scientific management* (Taylor, 1911).

2 In de organisme metafoor kijken we met de blik van de bioloog naar de organisatie en zien we de drang tot overleven van afdelingen of individuen en de mate waarin de organisatie anticipeert of reageert op haar omgeving. Symbool is de cel. Een voorbeeld is de contingentietheorie (Lawrence and Lorsch, 1967).

3 In de brein metafoor kijken we met de blik van de informaticus en zien we de verwerking van informatie en van leerprocessen. Symbool is de computer. Een voorbeeld is de theorie van de lerende organisatie (Argyris, 1982; Senge, 1990).

4 In de cultuur metafoor kijken met de blik van de sociaal psycholoog en zien we de routines in gedrag bij kleinere en grotere groepen en de verwachtingen van individuen onderling. Symbool is de ouder-kind relatie. Een voorbeeld is de theorie van interculturele organisaties (Hall, 1967).

5 In de politieke systeem metafoor kijken we met de blik van de politicoloog en zien we de belangenbehartiging bij machtsverschillen en conflicten. Symbool zijn de achterkamertjes. Een voorbeeld is de theorie over de functies van sociaal conflict (Coser, 1956).

6 In de geestelijke gevangenis metafoor kijken we met de blik van de klinisch psycholoog en zien we hoe onbewuste processen invloed uitoefenen op het dagelijks functioneren. Symbool is de droom. Een voorbeeld is de theorie van weerstand en onbewuste verdediging bij verandering (Hirschorn, 1988).

7 In de flux metafoor kijken we met de blik van de theatermaker of beeldend kunstenaar en zien we processen, stromingen, toevalligheden en creativiteit. Symbool is de rivier. Een voorbeeld van een theorie is organisatie als systeem van creatieve destructie (Hart and Milstein, 1999).

8 In de overheersing metafoor kijken we met de blik van de kritisch onderzoeksjournalist en zien we onderdrukking en verzet, dwang en uitbuiting. Symbool is de verhouding tussen het individu en de multinational. Een voorbeeld van een theorie is sociale ongelijkheid en machtsmisbruik (Bakan, 2004).

Morgan wil organisatieprofessionals scholen in de kunst van het kijken, de kunst van het interpreteren en het lezen van de situaties waarmee ze bij het diagnosticeren van organisaties te maken krijgen (Morgan, 1993). Terugkijkend op zijn acht metaforen (Morgan, 2011) stelt hij dat ook andere metaforen zijn voorgesteld als (niet-historische) toevoegingen. In de meeste gevallen blijken die toch combinaties te zijn van twee of meer van de vaste acht. Een enkele metafoor is de moeite waard voor nader onderzoek, bijvoorbeeld: kijken naar organiseren als Film. De film metafoor opereert op meta-niveau. Zij brengt de andere acht metaforen samen in het proces van diagnosticeren. In de film metafoor willen we weten: volgens welk scenario werken de betrokken actoren samen aan hun plot van organiseren? In dat proces onderscheiden we twee samenhangende stromen.

Organiseren als bovenstroom en onderstroom

Elk proces van organiseren kent twee stromen: de bovenstroom en de onderstroom (Van Es, 2004; 2008). De bovenstroom bestaat uit alle pogingen om het proces van organiseren rationeel te beheersen; de onderstroom bestaat uit alle menselijke, al te menselijke emoties die zich niet rationeel laten beheersen.

De bovenstroom is bewust (er is weloverwogen voor gekozen), rationeel (er zijn goede argumenten voor te geven) en directief (mensen en handelingen worden door leidinggevend en aangestuurd). De bovenstroom van organiseren valt daarom goed te managen. De manager is ook meester van de taal. Die staat vol met termen als: *'return on investment'*, *'information technology'*, *'corporate social responsibility'*, *'risk management'*, *'human resource management'*, *'intellectueel eigendom'*, *'ondernemingsrecht'*, en *'verzekeringsrecht'*. De bovenstroom wordt beheerst door bedrijfseconomische en juridische denkstijlen en vocabulaires. Hier vinden we bij uitstek *de management-illusie* in het scenario: 'We kunnen het hele proces van organiseren beheersen, de boel kwantitatief in de greep houden. Als we er bovenop gaan zitten, kan het niet fout gaan.'

De onderstroom is onbewust (niet weloverwogen gekozen), irrationeel (er zijn geen eenduidige argumenten voor te geven) en associatief (mensen en handelingen worden door individuen op eigenzinnige wijze met elkaar in verband gebracht). De onderstroom van organiseren valt niet te managen, wel te beïnvloeden en bij te sturen. Er is geen dominante taal, ieder spreekt z'n moerstaal. Het individu of de organisatie is hier geen meester van de taal, eerder het product van taal. De onderstroom wordt gevoed door een mix van verleden en heden, waarin geliefden, vrienden, familie, collega's, tegenstanders en vijanden een rol spelen, en waar emoties, creativiteit, normativiteit, wensen en verbeelding om voorrang strijden. Alles woelt hier om verandering en dit is dus de stroom waarbij veranderkundigen aansluiting moeten vinden. Hier vinden we bij uitstek *de creativiteit-illusie* in het scenario: 'We kunnen het hele proces van organiseren wel op z'n beloop laten, gewoon je gevoel laten spreken en op je intuïtie vertrouwen. Dan komt het vanzelf wel goed.'

Figuur 2 De Bovenstroom en Onderstroom van organiseren

BOVENSTROOM Trefwoorden	Kenmerken
Bewust Rationeel Directief	Het bedrijfsmatige denken van doelen, plannen, budgetteren, instrumenteren, uitvoeren, controleren, sturen, realiseren en evalueren. Doelmatig en gericht op continuïteit. De (quasi) objectiviteit domineert, gesteund door de management-illusie.
ONDERSTROOM Trefwoorden	Kenmerken
Onbewust Emotioneel Associatief	De menselijke behoefte aan zelfstandigheid, billijkheid, erkenning, vertrouwdeheid en geborgenheid op basis van intuïtie, instinct, emotie, creativiteit en (zelf)respect. De subjectiviteit domineert, gesteund door de creativiteit-illusie.

Meer samenhang

Morgan presenteert zijn metaforen als acht brillen om naar organisaties te kijken. Hij zegt weinig over hun onderlinge samenhang. Wie diagnoses wil stellen, moet blijkbaar acht verschillende perspectieven naast elkaar kunnen hanteren. Dat is iets te veel: ons werkgeheugen kan er vijf of zes aan. Samenhang creëren tussen de metaforen is een voorwaarde om een goed hanteerbaar instrument voor diagnosticeren te maken. Zo'n instrument valt te ontwikkelen als we de metaforen licht reviseren en samen nemen in twee groepen voor de bovenstroom resp. de onderstroom.

Revisie

De revisie gaat om vier van de acht metaforen. Bij twee is precisering van de aanduidingen nodig. Geestelijke Gevangenen is een negatieve typering, terwijl welbegrepen beperkingen en onthoudingen ook vruchtbaar en nuttig kunnen zijn. De effecten van die beperkingen zijn positief of negatief, afhankelijk van de omstandigheden. Daarom is het beter te kiezen voor de neutrale aanduiding: *Zelfrestrictie*. Die leg je eerst jezelf bewust op, maar op den duur raak je je daarvan steeds minder bewust, ze worden vanzelfsprekend. Instrument van Overheersing gaat over het uitbuiten van arbeiders, eerst vooral in het westen en nu nog steeds in ontwikkelingslanden. In feite gaat deze metafoor dus over de vraag naar maatschappelijke verantwoording van organisaties en naar maatschappelijke en internationale rechtvaardigheid. Een passende, brede aanduiding is *Moraliteit*. Dat is de verzameling morele waarden en normen die werkzaam is in de interne praktijk van een organisatie en in de aanliggende keten.

Bij twee andere metaforen is een herindeling nodig. Organisme bestaat uit twee componenten: overlevingsdrang en aanpassen aan de omgeving. Die laatste component is gerationaliseerd tot managementinstrument. Goed op de omgeving letten, ecologisch bewustzijn, gegevens verzamelen en daarvan basaal leren, valt inmiddels geheel onder gestandaardiseerde informatiesystemen en leerprocessen. Daarmee wordt de metafoor *Hersenen* verrijkt. De Organisme metafoor kan zich concentreren op overleven, geestelijke en lichamelijke gezondheid en het in balans blijven van individuen en groepen.

Metaforen in bovenstroom en onderstroom

De eerste groep van vier metaforen bestaat uit machine, politiek, cultuur en hersenen. Zien we organisaties als *machines*, dan letten we op input, throughput en output. Alles moet zo efficiënt mogelijk zijn. Het accent ligt op techniek, structuur en kapitaal. Hoe krijgen we de kosten omlaag? In de *politieke* metafoor letten we op het tactvol behartigen van belangen bij machtsverschillen. Alles is onderhandelbaar. Het accent ligt op coalities en conflicthantering. Hoe krijgen we weloverwogen onze zin? In de *cultuur* metafoor draait het om de sociale ontwikkeling van de organisatie. Symbolen en rituelen dienen samen te hangen. Het accent ligt op de sociale werkelijkheid zoals die door de leiding wordt gewenst. Wat of wie willen we zijn of lijken? De *hersenen* metafoor is gefocust op het verwerken van informatie en op leerprocessen. Het gaat erom zo veel mogelijk feedback en bijstelling te organiseren vanuit interne en externe bronnen. Het accent ligt op innoveren, het verbeteren en veranderen op basis van leerregels. Wat willen we wanneer weten en hoe sturen we bij? Daar komt een vijfde metafoor bij. *Stratego* staat voor horizontale interactie in de bovenstroom: de rationele beleidsverbinding die de vorige vier metaforen koppelt.

De tweede groep van vier metaforen bestaat uit organisme, moraliteit (in plaats van instrumenten van overheersing), zelfrestrictie (in plaats van geestelijke gevangenen) en flux. In de *organisme* metafoor gaat het om overleven, maar we letten ook op gezondheid en

in balans blijven. Alles moet zo goed mogelijk zijn afgestemd op het duurzaam in stand blijven. Het accent ligt op continuïteit. Hoe blijf ik vitaal en in evenwicht? In de metafoor van *moraliteit* gaat het om de belangen en morele rechten van stakeholders. Alles moet zo rechtvaardig mogelijk zijn. Het accent ligt op het voorkomen van onredelijkheid en uitbuiting. Is dit wel billijk? In de metafoor van *zelfrestrictie* letten we op eigen kennisregels en eigen waarheid. Alles moet zoveel mogelijk bij het vertrouwde blijven. Het accent ligt op onzekerheidsreductie en kennisverboden. Blijft het wel zo? In de *flux* metafoor letten we op doorstroming en momentum. Alles kan en zal veranderen. Het accent ligt op creativiteit, plezier en improvisatie. Het kan toch ook anders? De laatste metafoor, *Rizoom* (wortelstok), staat voor horizontale interactie in de onderstroom: de onmiddellijke gevoelsverbindingen tussen de vier metaforen. Figuur 3 maakt duidelijk waarom we de twee of drie metaforen die de meeste mensen gebruiken, het vijfde retentiepatroon mogen noemen. Er is zoveel meer te zien door reframe.

Figuur 3 De tien metaforen om de praktijk van organiseren te begrijpen

Bovenstroom Rationeel Bewust Directief	Stratego rationele beleidsverbindingen			
	Machine	Politiek	Cultuur	Hersenen
	Kapitaal Structuur Output	Belangen Macht Coalities	Collectiviteit Symbolen Rituelen	Informatie Leren Innovatie
Praktijk van organiseren				
Onderstroom Emotioneel Onbewust Associatief	Organisme	Moraliteit	Zelfrestrictie	Flux
	Overleven Gezondheid Vitaliteit	Respect Billijkheid Waardigheid	Eigen kennisregels Kennisverboden Eigen waarheid	Creativiteit Plezier Improvisatie
	Rizoom onmiddellijke gevoelsverbindingen			

Horizontale en verticale dynamiek in de diagnose

Als we de acht metaforen van Morgan reviseren en in de boven- en onderstroom plaatsen maken we meervoudig kijken mogelijk. Horizontale dynamiek brengen we in de diagnose door twee extra metaforen. De dynamiek in de bovenstroom in de vorm van het spel om rationele beleid: stratego. En de dynamiek in de onderstroom door de onmiddellijke gevoelsverbindingen te benoemen: rizoom.

Maar er is ook verticale dynamiek tussen stratego en rizoom. De bovenstroom en onderstroom zijn vaak communicerende vaten: naarmate er meer druk komt uit de bovenstroom op de ene plaats, zal er (uiteindelijk) meer tegendruk komen uit de onderstroom op een andere plaats, en andersom. Die verticale dynamiek kent een aantal klassieke patronen: negatief en positief. En hiervoor is de Film metafoor bij uitstek geschikt.

In de bovenstroom streeft men er naar de onderstroom te kanaliseren, maar dit lukt slechts gedeeltelijk en altijd maar tijdelijk. Zo komt de drang om te overleven op als streven naar maximale efficiëntie ondraaglijk wordt. De ervaring van onbillijkheid en uitbuiting voelt als de onderbuik van al te hard machtsspel in de politiek. Het onbewuste en het onvoorstelbare groeien als alle neuzen cultureel voortdurend dezelfde kant uit worden genormeerd. Terwijl een gebrek aan onbevangenheid en creativiteit de prijs is die je betaalt voor fixatie op informatieverwerking en vaste leerpatronen. In de positieve variant is er juist stimulans. Weloverwogen arbeidsomstandigheden houden de vitaliteit in stand. Constructieve onderhandelingen gaan uit van respect voor de betrokken partijen. De streefcultuur van het management staat sterker als de oude trots van alle medewerkers daarin is opgenomen. Leren en innoveren floreert als het plaats biedt aan creativiteit en improvisatie. Vanuit de onderstroom heerst grote behoefte om zoveel mogelijk informeel, zonder druk en budgetten en zonder afrekenen te opereren naar eigen inzichten. Dat lukt maar gedeeltelijk en tijdelijk: coördinatie, geld en formaliteiten zijn nu eenmaal noodzakelijk om willekeur, nonchalance of onverschilligheid tegen te gaan.

Via deze tien metaforen om meervoudig te kijken, maakt de Film metafoor duidelijk wat het scenario is: zo werken de personages hier (niet) samen en in *die* dynamiek brengen zij *deze* organisatie tot stand. Daarna is de vraag: waar voegen recente metaforen nog iets toe aan dit diagnose filmmodel van bovenstroom en onderstroom?

Literatuurverwijzingen in *Veranderdiagnose* 2008 en *Werkboek* 2017.