

Rotterdam, begin jaren negentig, en *Beelden van organisatie* is letterlijk verplichte literatuur. Ik zit koud in het tweede jaar van mijn studie bedrijfskunde, klaar om het allemaal helemaal te gaan snappen, als Gareth Morgan mij op het hart drukt dat organisaties zich niet zomaar laten uitlezen. Volgens de Canadese organisatie theoreticus wordt vak kennis altijd via de band verworven, namelijk met behulp van metaforen. Alles wat we nog niet weten over organisaties, zo stelt Morgan, kunnen we alleen maar vatten in termen van wat we al wél kennen. Wat organisaties in de kern zijn, hoe ze werken, aan welke wetten ze onderhevig zijn en wie of wat ertoe doet in organisaties – het wordt allemaal bepaald door de metaforen waarmee we organisaties ‘opdenken’.

Zo is er volgens Morgan niets letterlijks aan begrippen als efficiency, standaardisatie of gestroomlijnde processen. De vanzelfsprekendheid waarmee we organisaties juist in deze termen beschrijven, is te herleiden tot de populariteit van de machinemetafoor aan het begin van de twintigste eeuw; historisch bepaald, dus. Hetzelfde geldt voor de organismemetafoor: pas nadat we organisaties gingen verbeelden als levende organis-

# Spel, verwaarlozing en andere metaforen

DE ERFENIS VAN GARETH MORGAN

Jacco VAN UDEN

men, konden we ons letterlijk gaan voorstellen dat organisaties zich die-nen aan te passen aan hun omgeving, niches kunnen opzoeken of symbiotische relaties moeten aangaan met andere elementen van het ecosysteem. Het gemak waarmee we spreken over organisatiecultuur? Ook hier zien we de effecten van succesvolle leentjebuurtpraktijken: (alleen) door organisaties door de ogen van antropologen te bekijken, opent zich een organisatie wereld waarin het volstrekt normaal kan worden om te spreken over rituelen, gedeelde waarden of symbolen op de werkvloer.

## *Beelden van organisatie*

In *Beelden van organisatie* (1986) onderscheidt Morgan acht metaforen die tot dan toe serieus school hadden gemaakt. Acht radicaal verschillende metaforen die alle een eigen kijk op organisaties bewerkstelligden. Spectaculaire literatuur: het hele idee dat de metafoor niet alleen tot het instrumentarium van de dichter behoort, maar dat ook de organisatie wetenschapper niet zonder beeldspraak kan – ik vond het nogal wat. *Beelden van organisatie* kan worden gelezen als een historische meta-analyse waarin Morgan zijn collega-organisatie wetenschappers *after the fact* betrapte op heimelijk metafoorgebruik. Dat de metafoor inmiddels definitief uit de kast is, kunnen we opmaken uit het feit dat de huidige generatie organisatie denkers zonder blikken of blozen beschrijft welke metafoor ten grondslag ligt aan hun gedachtegoed. Zo bekent Jaap Boonstra in *Veranderen als samenspel* (2018) zijn liefde voor de spelmetafoor en gaat Joost Kampen (2011, 2017, 2020) voor zijn concept van de verwaarloosde organisatie uitgebreid op visite bij de orthopedagogiek. Het is de moeite waard om deze boeken – juist door de ruinhartige bekentenis van de auteurs dat er beeldspraak in het spel is – te beoordelen op de werking en de effectiviteit van de metaforen.

Nu verdwijnt een geslaagde metafoor in zekere zin in het niets. Niemand die officiële organisatie woorden als ‘strategie’, ‘output’ of ‘afslanken’ in het dagelijks gebruik nog herleidt tot de succesvolle transfer van het ene kennis domein naar het andere. Deze afgesleten metaforen behoren inmiddels ‘gewoon’ tot de *body of knowledge* van ons vakgebied. Nieuwe metaforen worden per definitie wel opgemerkt: zij staan voor vreemd, geestig, ongepast of vergezocht taalgebruik. Hoe je als metafoor in te vechten in

het standaardvocabulaire van de organisatie professional? Welke rol speelt de metafoor daar zelf in? En wat kan de auteur als chaperon van de metafoor daarin betekenen?

## *Veranderen als samenspel*

Hoogleraar organisatie verandering Jaap Boonstra introduceert zijn spelmetafoor in *Veranderen als samenspel* als volgt: ‘Voor organisaties in een dynamische omgeving die zich willen kwalificeren voor de toekomst is spel een passende metafoor. Deze metafoor behelst dat er spelers zijn die samenspelen in verandering en daaraan plezier beleven. De spelmetafoor helpt veranderingen te initiëren. (...) Vanuit de spelmetafoor gaat het niet om een planmatige verandering met vooropgezette doelen. Het gaat om een collectief zoekproces waarin spelers samenwerken aan organiseren, veranderen en vernieuwen. Daarmee biedt de spelmetafoor een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van organisaties als collectief proces’ (p. 9). De keuze van Boonstra om zich juist van de spelmetafoor te bedienen, is een slimme. Spel heeft iets fris en roept direct organisatie praktijken voor ogen waar je als positief ingestelde lezer bij wil zijn. Spel ver- ▼

Dr. J.C. van Uden is lector change management aan De Haagse Hogeschool en zelfstandig organisatieadviseur. E-mail: j.c.vanuden@hhs.nl.

wijst het niet-planmatige en niet te plannen deel van het organisatieleven. Het spannende deel, het deel dat nog niet op slot zit.

Wat de spelmetafoor in de organisatiecontext aantrekkelijk maakt, is dat het allemaal ook weer niet té spannend wordt. Je kunt als auteur rekenen op de welwillendheid van de lezer, omdat de spelmetafoor natuurlijk niet helemaal nieuw is. In gangbare organisatietaal is het bijvoorbeeld helemaal niet raar om te spreken over ‘spelers’, zoals Boonstra voorstelt. Speler is een fijn, ingeburgerd begrip. Minder academisch dan bijvoorbeeld actor. Een speler is ook aabaarder dan bijvoorbeeld een stakeholder: speelser, minder berekenend. Ook zijn we het in organisaties niet ongewoon om te spreken over het ‘speelveld’ of over de ‘spelregels’.

Spel sluimert dus al behoorlijk in onze organisaties, klaar om eens goed wakker te worden gekust. En dus is het jammer dat het Boonstra niet lukt om het gebruik van de spelmetafoor op een hoger plan te tillen. Het is zeker niet zo dat Boonstra zijn eigen metafoor vergeet. In het centrum van *Veranderen als samenspel* plaatst Boonstra wat hij zijn ‘spelmodel’ noemt. Daarin verschijnen de spelelementen- en aspecten die van Boonstra alle een eigen hoofdstuk krijgen, zoals ‘speelveld verkennen’, ‘spelers in kaart brengen’, ‘spelambitie verbeelden’, ‘spelpatronen doorgronden’, ‘spelidee beredeneren’, ‘spelverdeling organiseren’ en ‘spelbeleving ervaren’. Als lezer accepteer je het aanbod van Boonstra in het ene hoofdstuk makkelijker dan in het andere. Het speelveld verkennen snappen we, voor het verbeelden van de spelambitie moet je gaan zitten – dat laatste kennen we immers nog niet.

Daar is niets mis mee: het denkbaar maken van het nog niet bedachte, dat is precies wat je op de kar zet als je met metaforen aan de

slag gaat. Maar juist hierin schiet het boek van Boonstra te kort. Het is allemaal nuttig en interessant wat Boonstra beschrijft, maar de spelmetafoor wordt eenvoudigweg niet uitgediept. Als ik het heel lelijk zeg, serveert Boonstra oude wijn in nieuwe zakken. Overal ‘spel’ voor plaatsen, zonder het spelelement serieus te doordenken, is – om de metafoor maar even vast te houden – een gemiste kans. Want wat kunnen we veel met spel en wat is er al een hoop verschenen op dit front! Waarom geen inhoudelijk woord over de *homo ludens* van onze eigen Johan Huizinga? Waarom niet of nauwelijks putten uit wetenschappelijke inzichten uit de gamestudies of de beproefde spelprincipes zoals ontwikkeld in de ludodidactiek? Waar zijn de verwijzingen naar proefschriften als *Speelruimte voor ervaring en reflectie* van Michiel de Ronde of *Towards playful organizations* van Harald Warmelink?

Het klinkt flauw om Boonstra te beoordelen op wat hij heeft nagelaten in *Veranderen als samenspel*, maar de auteur heeft met het expliciete gebruik van de metafoor wel de verdenking op zich geladen met iets nieuws te komen. En die belofte wordt niet ingelost. De onstuimige spelmetafoor is door Boonstra getemd en functioneert als een stijlgreep waarmee hij de verschillende aspecten van het verandervak op een aantrekkelijke en begrijpelijke manier laat samenwerken. Dat maakt *Veranderen als samenspel* een prima en plezierig geschreven boek dat ik zó aan studenten zou voorschrijven. Maar daar gaat het hier niet om. Waar het wel om gaat, is hoe we het maximale uit een metafoor kunnen halen. Juist dát perspectief maakt het werk van Joost Kampen zo interessant. Kampen schreef in een tijdsbestek van een decennium drie boeken over verwaarloosde organisaties; in den beginne nog een ‘nieuw organisatieconcept voor organisatieprofessionals’, anno 2020 een gedachtegoed waar de auteur behoorlijk school mee heeft gemaakt. De ideale metafoor dus om een tijdje mee op te trekken.

### **Verwaarloosde organisaties**

In het voorwoord van zijn openingsboek maakt Kampen er een stevig punt van dat hij met zijn concept van de verwaarloosde organisatie gaat waar nog geen ander is gegaan: ‘Voor zover ik in de literatuur kon vaststellen is nog niet eerder op deze wijze een transfer gemaakt tussen opvoeden en leiderschap’ (2011, p. 11). Het concept vindt haar oorsprong in de organisatieadviespraktijk van de auteur zelf. Kampen trof situaties aan die hij niet anders kon duiden dan in termen van verwaarlozing. Omdat de bestaande organisatieliteratuur niet voorzag in deze diagnose, besloot Kampen zijn licht op te steken in het domein waar de kenmerken en gevolgen van verwaarlozing nauwgezet zijn beschreven: de orthopedagogiek ofwel de wetenschap van problematische leer- en opvoedsituaties van kinderen

en jongeren. Een ‘metaforische verbinding’ was geboren: ‘De bedoeling daarvan is om een diagnose te kunnen stellen van wat er aan de hand is en interventies te kunnen doen voor herstel in verwaarloosde organisaties.’

Door onszelf toe te staan om te denken dat organisaties, net als kinderen, niet zonder fatsoenlijke opvoeding kunnen, kunnen we wat Kampen betreft aan de slag met thema’s als ‘veiligheid, aandacht, erkenning geven, structuur bieden, leren, grenzen aangeven (...) en ontwikkelingsachterstand’ (2011, p. 18-19). Het orthopedagogische begrippenapparaat ontsluit een nog niet begaanbaar deel van onze organisatie-reality en biedt tekst en uitleg aan wat zich in normale organisatietaal niet laat duiden. Dat is allemaal niet niks, volgens Kampen zelf; de metafoor is wat hem betreft zo krachtig dat zij niet zou misstaan in een bijgewerkte versie van Morgans *Beeld van organisatie*: ‘Het concept verwaarloosde organisatie zou tot de basiskennis van iedere veranderaar dienen te horen’ (2011, p. 21, 190).

Nu is het werk van Kampen niet voor iedereen. Zo zullen de (wetenschapsfilosofische) scherpslijpers aanstoot nemen aan het gebrek aan precisie waarmee de relatie tussen organisatiekunde en orthopedagogiek wordt vormgegeven. De auteur heeft het afwisselend over metaforen, vergelijkingen, parallellen en analogieën, maakt soms een ‘uitstapje’ naar de pedagogiek en spreekt dan weer over organisatiedynamiek die ‘consistent is met het ontwikkelingsidee uit de opvoeding’ (2017, p. 75, 311). Dat zijn verschillen van formaat, waar Kampen tamelijk gemakkelijk overheen stapt.


Dan het gemak waarmee Kampen put uit de orthopedagogiek. Kampen is zeker dieper in het brondomein gedoken dan Boonstra heeft gedaan bij spel. Maar aan de complexiteit, de voortschrijdende inzichten en het bestaan van verschillende stromingen die we ook gewoon in de orthopedagogiek aantreffen, heeft Kampen weinig boodschap. Voor hem is de orthopedagogiek een veld waar je terecht kunt voor betrekkelijk ondubbelzinnige inzichten over wat wel en niet werkt in de opvoeding.

Ten slotte de vakgenoten van de auteur zelf. Na ‘tien jaar werken met het concept’ concludeert Kampen zelf dat de term verwaarloosde organisatie zowel fascineert als irriteert. Bezwaren van collega-veranderaars (‘Je kunt het gedrag van kinderen niet vergelijken met dat van volwassenen in organisaties’, ‘Een negatieve benadering van organisatievraagstukken’, ‘Moeite met het begrenzend aspect van leiderschap’, en: ‘Als je met deze bril kijkt zie je altijd wel verwaarlozing’) worden in het tweede boek keurig geïnventariseerd en een voor een gepareerd (Kampen, 2017, p. 23-24). Kampen straalt in alles uit dat hij beet heeft met zijn concept, en hij wil vooral dóór. Door met de positionering van het gedachtegoed zelf, door

met de ontwikkeling van een passend interventierepertoire voor managers als eerstverantwoordelijken voor herstel van de ontwikkelingsachterstanden (Kampen, 2017) en door met handreikingen voor interne en externe adviseurs (Kampen, 2020). Het is niet de finesse maar precies deze *Ausdauer* die het werk van Kampen zo boeiend maakt en die de metafoor zo goed doet werken. Kampen zet en houdt de boel op scherp.

### **Contrast**

Het contrast tussen de metafoor van Kampen en die van Jaap Boonstra had niet groter kunnen zijn. De spelmetafoor is een allemansvriend en de wijze waarop Boonstra haar inzet is terloops, op het vrijblijvende af. ‘Verwaarlozing’ is niet alleen in de basis al explosief materiaal, Joost Kampen doet er ook niets aan om de pil te vergulden. Verwaarlozing vraagt om een verwaarlozende partij, en de *j'accuse* gaat bij de gemiddelde lezer tweemaal over de kop: eerst als opvoeder, daarna als leidinggevende. De verwaarlozer ontzegt de ander (het kind respectievelijk de organisatie) de sturing en begrenzing die essentieel is voor fatsoenlijke ontwikkeling. Een kwalijke zaak, omdat de effecten van ‘nalaten’ in de ogen van Kampen niet minder desastreus zijn dan die van ‘aandoen’. Het devies: kappen met de gekigheid en normaal doen. Met zijn vele en nuttige aanwijzingen om het normale organisatieleven weer op de rails te krijgen, is het oeuvre van Kampen zonder meer een verrijking van de organisatiekunde. Maar het is vooral de metafoor zelf – de wereld die Kampen oproept en alles wat hij daarmee in gang zet (in mijn geval schaamrood, spontane ontkenning en honger naar meer, nóg meer sappige ontspoorcasuïstiek) – die na een decenium organisatieverwaarlozing blijft plakken.

Het gedachtegoed van Kampen boeit, wringt, prikkelt en irriteert. De lezer die een welwillende houding kan opbrengen, wordt beloond met een manier van kijken die even ongemakkelijk als avontuurlijk is. 'Gevaarlijk op een goede manier', noemt vakgenoot Hans Vermaak het werk van Kampen in het voorwoord van *Advieswerk in verwaarloosde organisaties*: 'Een veranderconcept dat zo krachtig is dat we er juist voorzichtig mee moeten omgaan' (Kampen, 2020, p. 6). Het is de metafoor als vehikel voor organisatieverbeelding op z'n best. 

## LITERATUUR

- Boonstra, J. (2018). *Veranderen als samenspel*. Deventer: Vakmedianet.
- Kampen, J. (2011). *Verwaarloosde organisaties: een nieuw concept voor organisatieprofessionals*. Deventer: Vakmedianet.
- Kampen, J. (2017). *Leren interveniëren in verwaarloosde organisaties: lessen uit de geleefde werkelijkheid*. Deventer: Vakmedianet.
- Kampen, J. (2020). *Advieswerk in verwaarloosde organisaties: theorie en praktijk voor externe en interne adviseurs*. Amsterdam: Boom.
- Morgan, G. (1986). *Beelden van organisatie*. Schiedam: Scriptum.