



Universiteit Utrecht

[Organisaties en metaforen]

**Een onderzoek naar het gebruik van metaforen door
organisaties in eigen beschrijvingen en rondom
conflictsituaties.**

Bachelor Eindwerkstuk Communicatiestudies
Universiteit Utrecht | Faculteit Geesteswetenschappen
Communicatie & Informatiewetenschappen
14 november 2014

Nadine Hoogenboom | 3853942
Prof. Dr. Mr. Paul van den Hoven

Samenvatting

In een exploratief onderzoek wordt antwoord gegeven op de volgende vraag: *In termen van welke metaforen karakteriseren organisaties zichzelf en in hoeverre is de keuze voor een bepaalde metafoor strategisch?*. In het onderzoek wordt de definitie van een metafoor van Lakoff en Johnson (1980) aangehouden: het begrijpen en ervaren van het ene concept in termen van een ander. Organisaties zijn abstracte entiteiten en dus voorspelt de metafoorthorie van Lakoff en Johnson dat over organisaties wordt gesproken in termen van conceptuele metaforiek. Hierbij wordt gekeken in hoeverre gebruikte metaforen onder te brengen zijn in één van de door Morgan (1992) opgestelde categorieën, aangezien Morgans typologie de organisatiekundige literatuur domineert.

Het onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van twee corpora: het eerste corpus bestaat uit beschrijvingen die organisaties van zichzelf geven en het tweede corpus bestaat uit berichten vanuit organisaties rondom conflictsituaties. Het tweede corpus is geanalyseerd, omdat deze teksten naar verwachting meer argumentatief zijn dan de teksten in het eerste corpus en daarom wellicht een meer gearticuleerde metaforiek zouden kunnen bevatten dan zelfbeschrijvingen. Aan de hand van de corpora worden twee soorten analyses uitgevoerd: een oppervlakte analyse met behulp van drie vragen, waarbij gezocht wordt naar metaforen die duidelijk te herkennen zijn in formuleringen in de tekst en een diepteanalyse, waarbij gezocht wordt naar metaforen die niet direct te herkennen zijn, maar dieper in de tekst verscholen liggen, oftewel: onderliggende metaforen.

Uit de oppervlakte analyse van zowel het eerste als het tweede corpus bleek dat er weinig expliciet metaforische uitingen aanwezig waren. Bovendien waren de enkele metaforen die gebruikt werden niet goed te plaatsen in de categorieën van Morgan.

De, onontkoombaar meer subjectieve, diepteanalyse leverde meer resultaat op. Er bleken in beide corpora toch een aantal onderliggende metaforen te herkennen te zijn. Wat opviel was dat er maar vier van de acht metaforische beschrijvingen van Morgan aanwezig waren in de teksten.

Bij de organisatiebeschrijvingen van banken en biermerken was de metafoor dominant waarin de organisatie als organisme beschreven wordt. Bij supermarkten was de cultuurmetafoor dominant: de organisatie als cultuur. Dit resultaat, waarbij bepaalde metaforen dominant zijn bij organisaties met een bepaalde functionaliteit, kan er op duiden dat er sprake is van een strategische inzet van metaforen.

Inhoudsopgave

Inleiding	5
1. Theoretisch kader	7
1.1 Wat is een metafoor?	7
1.2 Het gebruik van metaforen	8
1.3 Welke metaforen beschrijft Morgan voor organisaties?	11
<i>1.3.1 Organisaties als machines</i>	11
<i>1.3.2 Organisaties als organismen</i>	12
<i>1.3.3 Organisaties als hersenen</i>	13
<i>1.3.4 Organisaties als culturen</i>	13
<i>1.3.5 Organisaties als politieke systemen</i>	13
<i>1.3.6 Organisaties als geestelijke gevangenissen</i>	14
<i>1.3.7 Organisaties als flux en transformatie</i>	15
<i>1.3.8 Organisaties als instrumenten van overheersing</i>	15
1.4 De zichtbaarheid van metaforiek	15
2. Methodiek	17
3. Resultaten	21
3.1 Banken	21
<i>3.1.1 ING</i>	21
<i>3.1.2 Rabobank</i>	22
<i>3.1.3 ABN AMRO</i>	23
<i>3.1.4 Regio Bank</i>	24

3.2 Biermerken	25
3.2.1 <i>Heineken</i>	25
3.2.2 <i>Amstel</i>	26
3.2.3 <i>Grolsch</i>	27
3.2.4 <i>Bavaria</i>	28
3.3 Supermarkten	28
3.3.1 <i>Albert Heijn</i>	28
3.3.2 <i>Plus</i>	29
3.3.3 <i>Jumbo</i>	30
3.3.4 <i>Aldi</i>	31
3.4 Het gebruik van ‘wij’	31
3.5 Analyse tweede corpus	31
Conclusie	36
Discussie	38
Literatuurlijst	40
Bijlage 1: Corpus 1	
Bijlage 2: Inventarisatie van de metaforen in corpus 1	
Bijlage 3: Corpus 2	

Inleiding

Metaforen komen ontzettend veel voor in het dagelijks leven. Telkens als iets beschreven wordt in termen van iets anders, wordt een metafoor gecreëerd. Het is een manier waarop mensen betekenis geven: iets (een ervaring) vergelijken met iets anders (Visse & Konstapel, 2001, p. 2). Abstracte verschijnselen worden vrijwel steeds gekarakteriseerd met behulp van een metafoor. Dit geldt dus niet verwachting ook voor een organisatie. Een goed voorbeeld is te lezen in een artikel over Woonzorgcentrum De Zeeg (Keulen, 2014).

Woonzorgcentrum de Zeeg: De professionele familie die zorgt voor verbinding

Midden in Arnhem, in de woonwijk Elderveld, ligt Woonzorgcentrum De Zeeg. Met circa 50 cliënten en evenzoveel medewerkers toont De Zeeg aan hoe je door ruimte te bieden en lef te tonen een organisatie op een duurzame manier kunt inrichten. In de afgelopen medewerkers- en bewonersraadpleging scoorde de organisatie zeer hoog op betrokkenheid, bevlogenheid en cliëntgerichtheid. Hoe komt het dat De Zeeg zo hoog scoort en waar blinken ze in uit? Bestuurder Anja Dijkman vertelt over ‘verbinding’, ‘duurzame inzetbaarheid’ en de ‘professionele familie’ van Woonzorgcentrum De Zeeg.

In dit artikel wordt het woonzorgcentrum beschreven als een familie. Voor het beschrijven van een organisatie wordt dus een metafoor gebruikt. Over deze manier van beschrijven gaat dit onderzoek. Volgens de meest aangehaalde bron over metaforische karakterisering van organisaties (Morgan, 1992) zijn er acht basismetaphoren te onderscheiden.

In een exploratief onderzoek zal een antwoord gezocht worden op de vraag: *In termen van welke metaforen karakteriseren organisaties zichzelf en in hoeverre is de keuze voor een bepaalde metafoor strategisch?*. Hierbij zal gekeken worden naar in hoeverre de gebruikte metaforen onder te brengen zijn in één van de door Morgan (1992) opgestelde categorieën. Deze categorieën zullen uiteengezet worden in het theoretisch kader. Door het uitvoeren van dit

onderzoek wordt het gebruik van metaforen in tekstuele beschrijvingen van organisaties in kaart gebracht; hoe vinden we Morgans categorieën verwoord? In dit onderzoek wordt gezocht naar de relatie tussen de keuze van een metafoor en de eventueel argumentatieve sturing (strategie) daarvan.

Allereerst wordt in het theoretisch kader een meer nauwkeurige definiëring van het concept ‘metafoor’ uiteen gezet. Ook worden hier verschillende redenen voor het gebruik van metaforen beschreven. Verder wordt er uitgebreider ingegaan op de metaforen die Morgan (1992) beschrijft voor organisaties. Tot slot wordt er ingegaan op de zichtbaarheid van metaforiek en dus op de wijze hoe de aanwezige metaforiek moet worden vastgesteld. Om tot een antwoord op de onderzoeksvraag te komen, worden een *oppervlakte analyse* en een *diepteanalyse* op de corpora uitgevoerd. Deze manier van analyseren wordt toegelicht en de onontkoombare subjectiviteit van de diepteanalyse wordt verantwoord.

Na het theoretisch kader volgt de verslaglegging over de methodiek van het onderzoek. Voor het onderzoek zijn twee corpora opgesteld. Allereerst een corpus bestaande uit corporate pages van organisaties met verschillende functionaliteiten: banken, biermerken en supermarkten. Daarnaast is een corpus opgesteld met daarin berichten vanuit organisaties rondom conflictsituaties. De gevonden resultaten van de oppervlakte- en diepteanalyse worden beschreven in het hoofdstuk ‘resultaten’, gevolgd door een conclusie en een discussie.

1. Theoretisch kader

1.1 Wat is een metafoor?

In de Van Dale (2014) wordt voor ‘metafoor’ de volgende definitie gegeven:

‘Beeldspraak die berust op vergelijking: *‘het schip van de woestijn’ is een metafoor voor ‘kameel’.*’

Deze definitie is echter beknopt. Lakoff en Johnson (2003 [1980], p. 5) definiëren een metafoor als ‘het begrijpen en ervaren van het ene concept (target, doel) in termen van een ander concept (source, bron)’. Het gaat hier om de *conceptuele* metafoor. Volgens Lakoff en Johnson zijn metaforen in de wereld waarin we leven onmisbaar. Door het gebruik van metaforen kunnen abstracte zaken in onze wereld vergeleken worden met iets concreets. Wij mensen hebben de neiging om abstracte concepten te begrijpen in termen van concrete concepten en drukken dit uit in onze taal.

Uit de beschrijving van een metafoor die Lakoff en Johnson geven, volgt dat een metafoor kan worden geformuleerd als ‘A is (als) B’, oftewel: A (target, doel) is (als) B (source, bron). Een voorbeeld van een metafoor in deze vorm is ‘Richard is (als) een leeuw’. Richard is in dit geval het ‘abstracte’ deel en ‘leeuw’ is dat waarmee hij beschreven wordt. Door te kijken naar de eigenschappen van een leeuw kan iemand zo dus inschatten wie Richard is. In dit onderzoek gaat het om metaforen waarmee organisaties beschreven worden. Ook daar kan een indeling gemaakt worden in de vorm ‘A is (als) B’, waarbij A de organisatie is (het ‘abstracte’) en B dat waarmee die beschreven wordt. Een voorbeeld: ‘De organisatie is (als) een machine’. Iemand kan op deze manier de eigenschappen en werking van een machine voor zich halen en zo begrijpen over wat voor organisatie er gesproken wordt.

Echter, Lakoff en Johnson stellen dat metaforen in de vorm ‘A is (als) B’ in de praktijk zelden expliciet aanwezig zijn. Meestal openbaren metaforen zich meer in het verloop van de tekst, waarbij we in ons hoofd begrijpen wat er bedoeld wordt en vaak zelf niet eens door hebben dat er

sprake is van metaforiek. Een voorbeeld hiervan is ‘De weg loopt van Utrecht naar Rotterdam’. ‘De weg’ wordt hier beschreven als iets dat kan lopen, terwijl dat letterlijk natuurlijk niet het geval is. Wanneer ‘de weg’ vervangen zou worden door bijvoorbeeld ‘Jan’ klopt de letterlijke zin wel. Er is hier dus sprake van metaforiek, namelijk ‘de weg’ beschreven als iets menselijks of dierlijks, iets dat een traject af kan leggen.

Er kan verwacht worden dat voor het beschrijven van organisaties ook gebruik gemaakt wordt van metaforen. Organisaties zijn iets ‘abstracts’, ze zijn niet ‘tastbaar’ en soms lastig te begrijpen. Het gebruik van metaforen kan hierbij helpen. Deze metaforen zullen zoals Lakoff en Johnson stellen vaak niet in de ‘A is B’ vorm te herkennen zijn, maar meer in het verloop van de tekst.

Volgens de studie van Van den Hoven (z.j., p. 188) benadrukken moderne theorieën dat de metafoor een cognitief, conceptueel fenomeen is, waarmee bedoeld wordt dat het proces van vergelijken, het in kaart brengen, plaatsvindt in het hoofd van het publiek, met behulp van belangrijke voorkennis. Dit sluit dus goed aan bij de bevindingen van Lakoff en Johnson.

In de vele onderzoeken op het gebied van metaforen worden verschillende definities van metaforen aangehouden. Omdat het hier gaat om conceptuele metaforiek wordt in dit onderzoek vanaf nu de definitie van Lakoff en Johnson gehanteerd: *het begrijpen en ervaren van het ene concept in termen van een ander*. Dit is een korte en bondige omschrijving, van waaruit goed verder gewerkt kan worden.

1.2 Het gebruik van metaforen

Metaforen komen vaak onbewust voor in ons praten, denken, voelen en leven. Toch worden volgens Visse en Konstapel (2001) metaforen vaak ook opzettelijk gebruikt, bijvoorbeeld bij bedrijfsvoering. In hun essay noemen ze een aantal redenen daarvoor, oftewel een aantal functies die metaforen kunnen hebben. Zo stellen zij dat metaforen domeinen van betekenis aan elkaar relateren en context bieden om die betekenis te begrijpen. Daarnaast plaatsen ze ervaringen in perspectief en ‘versimpelen’ ze onze ervaringen. Wanneer verwezen wordt naar iets buiten het

hier en nu (bijvoorbeeld zoals eerder besproken, iets ‘abstracts’), kunnen metaforen opzettelijk gebruikt worden. Er wordt door Visse en Konstapel verder niet heel diep ingegaan op de individuele punten van de opsomming die zij geven, maar wel is duidelijk dat deze gebaseerd is op uitspraken die Faulkner (1993) deed in zijn seminar.

Dat het gebruik van metaforen goed strategisch ingezet kunnen worden, om bijvoorbeeld te overtuigen, blijkt ook als gekeken wordt naar de resultaten van het onderzoek van Sopory en Dillard (2002). Na het doen van een meta-analyse over de overtuigingskracht van metaforisch taalgebruik in vergelijking met letterlijk taalgebruik, bleek dat het gebruik van metaforen positief was voor de overtuigingskracht van de boodschap, meer dan wanneer sprake was van letterlijk taalgebruik.

Een andere context waarin metaforen strategisch gebruikt kunnen worden is in reclame. Cuyvers (2011, p. 97) zet in zijn onderzoek een aantal voordelen van gebruik van metaforen in reclame uiteen. Er kan natuurlijk betoogd worden dat de argumentatieve functie van reclame anders is dan de argumentatieve functie van de ‘over ons’ pagina’s van organisaties, maar in beide gevallen wil de organisatie positief beoordeeld worden door de lezer, klant of beoordelaar. Vandaar dat verwacht kan worden dat de voordelen van het gebruik van metaforen in reclame ook zouden kunnen gelden voor het gebruik van metaforen in de ‘over ons’ pagina’s van organisaties. Net als in dit onderzoek wordt door Cuyvers de definitie van Lakoff en Johnson voor een metafoor aangehouden. Het onderzoek van Cuyvers bestaat uit twee delen: literatuurstudie en empirisch onderzoek. Na het literatuuronderzoek, worden de voordelen van het gebruik van metaforen in reclame als volgt samengevat:

‘We kunnen dus samenvatten door te stellen dat reclame met metaforen aanzet tot een meer uitgebreide verwerking, beter wordt onthouden, positiever wordt onthaald door de consument en verschillende andere reclamedoeleinden kan dienen. Metaforische reclame biedt talloze voordelen ten opzichte van niet-metaforische reclame.’ (Cuyvers, 2011, p. 98)

Wanneer gekeken wordt naar hoe organisaties zichzelf karakteriseren in termen van metaforen en hoeverre de keuze voor een bepaalde metafoor strategisch (argumentatief) is, kan dus verwacht worden dat bovengenoemde voordelen ook in die karakterisering gelden en dat de schrijvers van de teksten ook rekening hebben gehouden met die voordelen.

Eén van de dingen die metaforen kunnen doen is ‘framen’. *‘Framing gaat over het positioneren van ‘verhalen’ over gebeurtenissen, feiten en organisaties in een specifieke context, waardoor sommige aspecten naar de voorgrond treden en andere naar de achtergrond verdwijnen’* (Bruijn, Schillemans & Steen, 2012, p. 2).

Gagestein voegt daar het volgende aan toe:

‘Frames zijn mentale pakketjes waar allerlei gevoelens, waarden, woorden en beelden en ervaringen aan gekoppeld zijn.’ (Gagestein, 2012, p. 15)

De kracht van een frame zit dus niet alleen of voornamelijk in de feiten, maar ook in het gevoel dat het beeld oproept. In het artikel van Bruijn, Schillemans en Steen wordt onder andere het *cognitief-psychologisch perspectief* besproken, waarin framing duidt op de wijze waarop mensen informatie verwerken en ordenen. Boodschappen en informatie die mensen ontvangen worden bijna altijd geordend door middel van reeds bestaande frames, zoals verhalen of metaforen, die bepalen hoe informatie wordt verwerkt en opgeslagen en weer wordt gecombineerd met reeds bestaande inzichten. Hoe vaker wij een bepaald metafoor voor een bepaalde situatie horen, hoe sterker het mentale ordeningsframe wordt (2012, p.4). Wanneer organisaties metaforisch over zichzelf spreken, kan verwacht worden dat er sprake is van framing. Hier zou een strategisch beleid achter kunnen zitten, om er voor te zorgen dat sommige aspecten naar de voorgrond treden voor de lezer, en andere juist meer naar de achtergrond verdwijnen. Het gebruik van metaforen in de beschrijvingen van organisaties zou mensen kunnen helpen om de informatie te verwerken, op te slaan en vervolgens weer te combineren.

1.3 Welke metaforen beschrijft Morgan voor organisaties?

Een auteur die dominant is bij het thema metaforen en organisaties is Morgan. Naast dat zijn boek 'Images of Organizations' (1986) alleen al in vijftien verschillende talen is uitgebracht, heeft hij talloze artikelen geschreven over dit onderwerp en is het bijna onmogelijk om over metaforen en organisaties te lezen zonder dat Morgan wordt aangehaald. Voor dit onderzoek wordt de Nederlandse versie van 'Images of Organizations' gebruikt: 'Beelden van organisaties' (1992). In het boek beschrijft hij organisaties in acht verschillende metaforen:

- organisaties als machines
- organisaties als organismen
- organisaties als hersenen
- organisaties als culturen
- organisaties als politieke systemen
- organisaties als geestelijke gevangenissen
- organisaties als flux en transformatie
- organisaties als instrumenten van overheersing

In dit onderzoek zal onderzocht worden in hoeverre deze metaforen voor organisaties daadwerkelijk terug te vinden zijn in situaties waarin organisaties zichzelf beschrijven. Om dit te onderzoeken zal gebruik worden gemaakt van twee opgestelde corpora, waarover meer informatie gegeven zal worden in het hoofdstuk 'Methodiek'. In deze paragraaf zullen de door Morgan beschreven metaforen kort uiteengezet worden. Doordat Morgan in zijn boek waardeoordelen toekent aan de metaforen die hij beschrijft, zullen ook de uiteenzettingen van deze metaforen in dit onderzoek niet geheel objectief zijn.

1.3.1 Organisaties als machines

De organisatie wordt gezien als een machine (mechanistische organisaties). De medewerkers zijn de onderdelen van de organisatie, oftewel de onderdelen van de machine. Het productieproces is routinematig en alles wordt voor het personeel uitgedacht en geprogrammeerd. Een voorbeeld is duidelijk te herkennen bij bijvoorbeeld fastfoodrestaurants, waarbij zelfs de persoonlijke

interacties vastgelegd zijn in instructies. Het hele bestelproces is geprogrammeerd, van de begroeting tot wanneer men moet glimlachen. Deze metafoor is volgens Morgan zo standaard, dat men er vaak niet eens bewust van is wanneer de metafoor aanwezig is. Het menselijke aspect van organisaties komt weinig naar voren ten gunste van het rationele, technische proces. Dat taken in organisaties vaak veel complexer, onzekerder en moeilijker zijn dan machines kunnen uitvoeren, wordt vaak over het hoofd gezien. Wanneer er sprake is van een eenvoudige taak, stabiele omgeving, routine, precisie en de mens zich zonder moeite schikt als machinedeel binnen de organisatie, werkt deze benadering goed volgens Morgan. Oftewel: de mechanische benadering van organisaties werkt goed onder condities waarin machines ook goed werken. Een groot voordeel van de organisatie als machine zien is dat men in veel gevallen efficiënter wordt stelt hij. Om aan te passen aan veranderende omstandigheden moet eerst opnieuw geprogrammeerd moeten worden. Eigen initiatief en kritische denkwijzen kunnen verloren gaan en eigen belangen kunnen botsen met de belangen van de organisatie, wat ongewenste gevolgen kan hebben. Ondanks deze beperkingen is de machine metafoor een populaire benadering van organisaties (Morgan, 1992, pp. 17-36).

1.3.2 Organisaties als organismen

Organisaties worden gezien als een organisme: ze ontstaan, groeien en sterven. Ze bestaan in een omgeving waarvan ze afhankelijk zijn om te overleven. Waar het bij de machinemetaphoor gaat om de relatie tussen doeleinden, structuren en efficiëntie, gaat het bij de organismemetaphoor om overleven, relaties tussen organisatie en omgeving en organisatorische efficiëntie. De nadruk wordt bij deze metafoor gelegd op het begrijpen van relaties tussen organisaties en hun omgevingen, waarbij de organisatie een open systeem is dat beïnvloed wordt door de omgeving en andersom. De focus ligt bij deze metafoor op de behoeften van de organisatie en de leden en de bevrediging van die behoeften, maar er is ook focus op innovatie en creativiteit. Verder worden er door de metafoor belangrijke bijdragen geleverd aan het benaderen van organisaties door het accent te leggen op de ‘ecologie’ en de relaties tussen organisaties onderling. (Morgan, 1992, pp. 37-73).

1.3.3 Organisaties als hersenen

Wanneer organisaties gezien worden als hersenen, gaat het om de focus op informatieverwerking, leerprocessen, intelligentie, flexibiliteit, innovatie en zelfregulering. Zelfs na een zware beschadiging kunnen hersenen vaak nog functioneren, dit in tegenstelling tot een machine zoals besproken bij de machinemetafoor, waarbij één beschadiging al genoeg is voor falen. De hersenmetafoor ziet een organisatie als een (menselijk) brein. In vergelijking met de machinemetafoor gaat het hier om iets veel complexers. Door de breinmetafoor wordt de focus op leren, zelfregulatie en innovatie gestimuleerd. De aandacht wordt gericht op hoe strategie moet worden geformuleerd, waarbij niet gefocust wordt op doelen, maar op grenzen. Verder is er aandacht voor nieuwe technologieën, die nieuwe kansen en mogelijkheden kunnen bieden (Morgan, 1992, pp.74-106).

1.3.4 Organisaties als culturen

Een organisatie als cultuur, met eigen normen, waarden en rituelen. Door de symbolische betekenis van bijna ieder aspect van het leven van de organisatie te accentueren, richt de cultuurmetafoor de aandacht op de menselijke kant van de organisatie, terwijl andere metaforen die over het hoofd zien of verwaarlozen. De cultuurmetafoor toont aan dat de organisatie berust op een gemeenschappelijk systeem van doelstellingen en dus op een gemeenschappelijk systeem van opvattingen die deze doelstellingen creëren en opnieuw creëren. Daarnaast wordt men door de cultuurmetafoor gestimuleerd om de relaties tussen een organisatie en zijn omgeving te herkennen als sociaal geconstrueerd. Tot slot wordt de bijdrage die de metafoor levert aan het begrip van organisatieverandering genoemd als sterk punt. Waar organisatieverandering vroeger werd gezien als een proces van verandering van technologie, structuur, de vaardigheden en de motivaties van werknemers, ligt tegenwoordig de nadruk meer op verandering in de beelden en waarden die het handelen begeleiden (Morgan, 1992, pp. 107-136).

1.3.5 Organisaties als politieke systemen

Wanneer organisaties als politieke systemen worden gezien, gaat het vooral om belangen, conflicten en machtsverhoudingen. De structuur van organisaties kan net als politieke systemen autocratisch of democratisch zijn. Regels en wetgeving kunnen in de politieke opvatting gezien worden als producten en afspiegelingen van de strijd om politieke macht. De metafoor spoort ons

aan om te begrijpen dat *alle* handelingen van de organisatie gebaseerd zijn op belangen en dat we alle aspecten van het organisatorisch functioneren moeten beoordelen met dit feit in ons achterhoofd. Een organisatie kan een doel nastreven en op het belang wijzen van een effectief, efficiënt en zuinig management. Maar effectief en efficiënt voor wie? Wiens doel wordt beoogd? De politieke metafoor benadrukt dat organisatiedoelen rationeel kunnen zijn voor de belangen van sommigen, maar niet voor anderen. Verder helpt de politieke metafoor men om organisaties als functioneel geïntegreerde systemen te zien. Bovendien wordt door de metafoor ons begrip van menselijk gedrag in organisaties door politiek gekleurd. Tenslotte laat de metafoor ons de sociaal-politieke implicaties zien van de verschillende organisatietypen en de rol die deze organisaties spelen in het sociale leven (Morgan, 1992, pp. 137-195).

1.3.6 Organisaties als geestelijke gevangenissen

In de metafoor van organisaties als geestelijke gevangenissen zitten werknemers als het ware gevangen in hun eigen gedachten, denkbeelden en overtuigingen. Bewuste en onbewuste processen creëren en onderhouden organisaties, aldus Morgan. De metafoor kan helpen op momenten waar mensen zich in problemen bevinden die (gedeeltelijk) door henzelf veroorzaakt zijn. De metafoor helpt ons bewust te worden van onbewuste processen. Daarnaast laat de metafoor zien dat men organisaties te veel gerationaliseerd heeft: er is geen ruimte voor woede uitbarstingen, angst en seksuele verlangens, terwijl deze zaken wel iets kunnen zeggen. De metafoor richt de aandacht op het ethische van een organisatie, wat benadrukt dat organisaties menselijke constructies zijn. Verder moedigt de metafoor aan om de machtsverhoudingen die zorgen voor begrenzings van de organisatie te herkennen en daarop in te spelen. De metafoor beschrijft de vele obstakels die vernieuwing en verandering in de weg staan. Er wordt niet veel aandacht gegeven aan de ideologie van de organisatie en er wordt juist veel nadruk gelegd op cognitieve processen. Bovendien kan de geestelijke gevangenismetafoor aanleiding geven tot kritiek en speculaties. Tot slot heerst er bij de metafoor een gevaar dat mensen op zoek gaan naar manieren om het onbewuste waarover gesproken wordt te beheersen en beïnvloeden (Morgan, 1992, pp. 196-228).

1.3.7 Organisaties als flux en transformatie

De metafoor ‘organisatie als flux en transformatie’ kijkt naar het veranderen van organisaties, en daarbij vooral naar de manier waarop dat gebeurt. De organisatie wordt gezien als een zelfvoortbrengend systeem. De metafoor helpt de aard en herkomst van verandering te peilen, zodat de logica ervan ingezien kan worden. De verschillende manieren om verandering te bekijken geven verklaringen over de relatie tussen wat we waarnemen en dat wat onder het waarneembare ligt (Morgan, 1992, pp. 229-268).

1.3.8 Organisaties als instrumenten van overheersing

In deze metafoor ligt de nadruk op het proces van overheersing dat binnen organisaties plaatsvindt. Bepaalde mensen leggen hun wil op bij andere mensen, bijvoorbeeld bij personeel of partijen van buiten de organisatie. De metafoor van overheersing vestigt de aandacht op de dualistische aard van rationeel handelen. Daar wordt mee bedoeld dat wanneer er over rationaliteit gesproken wordt, er altijd sprake is van een partijdig standpunt. Verder helpt de metafoor het radicale kader duidelijk te maken; waarom arbeiders en managers vaak conflicten kennen. Tot slot kan de metafoor helpen bij sociale verandering (Morgan, 1992, pp. 269-315).

Over een aantal van de door Morgan beschreven metaforen, kan al verwacht worden dat ze niet gebruikt zullen worden door organisaties in situaties waarin ze zichzelf beschrijven, omdat ze vrij ‘negatief’ zijn. Het gaat hierbij dan bijvoorbeeld om de metaforische benaderingen ‘organisaties als geestelijke gevangnissen’ en ‘organisaties als instrumenten van overheersing’.

1.4 De zichtbaarheid van metaforiek

Een definitie voor een metafoor zoals Lakoff en Johnson (2003 [1980], p. 5) die beschrijven is zoals eerder genoemd *het begrijpen en ervaren van het ene concept (abstract) in termen van een ander concept (meer concreet)*. Dit kan ook wel beschreven worden als ‘A is B’, bijvoorbeeld ‘Richard is een leeuw’. Waar Lakoff en Johnson al aangeven dat metaforen vaak niet direct in deze vorm te herkennen zijn, weidt Stienstra (1993) haar hele proefschrift hier aan om daar nog dieper op in te gaan. Zo wordt in het door Stienstra besproken metaforische concept ‘YHWH is the Husband of His People’ het abstracte concept ‘YHWH’ (God) begrijpelijk gemaakt door

middel van het veel concretere concept ‘husband’ (echtgenoot), maar verschijnt het metaforische concept ‘YHWH is the Husband of His People’ eigenlijk nergens expliciet. De metaforische uitingen die er van afgeleid zijn komen wel regelmatig voor: ‘YHWH is jaloers’, ‘de vrouw van YHWH is Hem ontrouw’, ‘YHWH wil scheiden van Zijn vrouw’, enzovoort. De metafoor in de vorm ‘A is B’ is dus meer de ‘onderliggende’ metafoor die af te leiden is met behulp van bepaalde inhoudselementen die aanwezig zijn in de tekst. Stienstra stelt dat voor goed begrip een zorgvuldige analyse nodig is. Voor deze analyse kan volgens Stienstra het beste uitgegaan worden van een interactie tussen twee semantische velden: het donorveld en het ontvangende veld. In de metafoor van Stienstra bestaat het donorveld uit het Israëlische huwelijk, dat wordt gebruikt om de relaties tussen YHWH en Zijn volk te beschrijven. Het ontvangende veld is het semantische veld van die relatie, dat aanmerkelijk moeilijker te specificeren is dan het donorveld volgens Stienstra. Ze stelt dan ook dat in eerste instantie het maken van een goede analyse van het donorveld nodig is om een goede analyse van het metaforisch concept te kunnen maken. In dit onderzoek zouden de metaforen van Morgan dus als donorveld gezien kunnen worden (dat waar naar verwezen wordt) en dat wat in de tekst staat als het ontvangende veld. Een aantal hoofdstukken verder in het proefschrift van Stienstra blijkt dat in sommige metaforen concepten uit het donorveld en het ontvangende veld op zo een vernuftige wijze met elkaar verweven zijn, dat alleen een diepgaande analyse van beide tot de juiste interpretatie kan leiden.

Al met al zal er in dit onderzoek dus naast een ‘oppervlakte analyse’, waarbij gezocht wordt naar metaforische concepten die vrij duidelijk te herkennen zijn als een concept in termen van een ander concept, ook een ‘diepteanalyse’ uitgevoerd moeten worden, om de onderliggende metaforen te ontdekken. Voor deze analyse is het donorveld uiteengezet in de metafoorbeschrijvingen van Morgan en zal het ontvangende veld geanalyseerd moeten worden aan de hand van de corpusteksten. Het moge duidelijk zijn dat een diepteanalyse sterk interpreterend verloopt en subjectieve elementen kent. Zeker binnen het bestek van een studie als deze is het daarom moeilijk de bevindingen zo overtuigend te verantwoorden als bijvoorbeeld Stienstra in haar studie. Juist echter doordat, zoals zal blijken, de oppervlakte analyse nauwelijks enige aansluiting bij de typologie van Morgan oplevert, is gemeend bij wijze van voorbeeld een poging tot diepteanalyse te moeten doen.

2. Methodiek

Voor dit onderzoek zijn twee corpora opgesteld. Het eerste corpus bestaat uit beschrijvingen van organisaties die te vinden zijn onder het kopje ‘over ons’ of ‘over *naam bedrijf*’. Deze beschrijvingen waren op veel websites van organisaties te vinden, maar in enkele gevallen was dit niet het geval dus daar is gezocht naar een vergelijkbare pagina, waarop een bedrijfsomschrijving te vinden was. Bij het samenstellen van het corpus is nog niet gelet op de aanwezigheid van metaforen, maar zijn ‘blind’ screenshots gemaakt van de desbetreffende pagina’s. Om een zo min mogelijk eenduidig beeld te verkrijgen van het gebruik van metaforen in beschrijvingen van organisaties, is er gekeken naar organisaties die verschillend zijn in functionaliteit: banken, biermerken en supermarkten. Het eerste corpus is terug te vinden in Bijlage 1.

Banken

Banken zijn er om geldzaken te regelen voor onder andere mensen en bedrijven. Hiervoor zullen deze mensen en bedrijven hun geld toe moeten vertrouwen aan de bank en andersom. Een van de belangrijkste waarden van een bank zal dus zijn: vertrouwen. Er is dus te verwachten dat dit iets is wat de banken in hun organisatie omschrijving uit wil stralen naar, en op wil wekken bij, de (potentiële) klanten. Banken zullen (potentiële) klanten willen overtuigen dat hun geld veilig is bij hen, dat ze te vertrouwen zijn, en dat er dus voor de desbetreffende bank gekozen zou moeten worden.

Biermerken

Bier is een genotsproduct waar vele soorten en merken van zijn. Mensen kunnen verschillende redenen hebben om voor een bepaald soort of merk bier te kiezen: smaak, prijs, gewoonte, enz. De meest voor de hand liggende doelen van een biermerk zijn natuurlijk: een goede, bekende naam en veel verkopen. Omdat er zoals eerder gezegd vele soorten en merken bieren zijn, zullen de biermerken (potentiële) klanten willen overtuigen dat zij voor het desbetreffende biermerk moeten gaan. Er is dus te verwachten dat dit ook terug te zien is in de beschrijvingen die de biermerken van zichzelf geven op de website.

Supermarkten

Supermarkten zijn vrijwel onmisbaar in het dagelijks leven van veel mensen. Er is veel keuze uit verschillende supermarkten voor de consument. Mensen komen er wekelijks en soms zelfs dagelijks om hun boodschappen te doen, en klanten winnen en behouden is dan als vanzelfsprekend van groot belang voor de supermarkten. Concurrentie tussen de verschillende supermarktketens is haast onvermijdelijk. Er is dus te verwachten dat in de beschrijving die de supermarkten van zichzelf geven op hun website al iets te merken is van deze concurrentiestrijd, bijvoorbeeld door op een bepaalde manier te profileren.

Na het opstellen van het eerste corpus heeft er eerst een inventarisatie plaatsgevonden waarbij gekeken is naar het wel of niet aanwezig zijn van duidelijk metaforische uitdrukkingen in de tekstjes. Dat zijn uitdrukkingen met de vorm ‘A is (als) B’, maar ook uitdrukkingen waarin aan de organisatie kwaliteiten worden toegekend die een abstract concept duidelijk niet kan hebben. In deze inventarisatie wordt dus vooral gekeken naar metaforen zoals Lakoff en Johnson (2003) die beschrijven. Hierbij kan zoals zij stellen verwacht worden dat deze vaak niet direct in de ‘A is (als) B’ vorm te herkennen zijn, en er zal dus goed gekeken moeten worden naar hoe metaforen te herkennen zijn in het verloop van de tekst. Hierbij kan gedacht worden aan het voorbeeld ‘De weg loopt van Utrecht naar Rotterdam’.

De inventarisatie is verricht door twee studenten die zich bezig houden met onderzoeken met het thema metaforen en mijzelf. Door de bevindingen te vergelijken kon gecontroleerd worden of er geen metaforen over het hoofd gezien waren in de eerste ronde of dat er misschien juist te veel zaken als metafoor waren aangestipt. Een tabel met de inventarisatie van de gevonden metaforen in het corpus door deze jury van drie is terug te vinden in Bijlage 2.

Het tweede corpus dat is opgesteld bestaat uit berichten vanuit organisaties tijdens of na ‘conflictsituaties’, oftewel wanneer er ophef rondom een organisatie is of was. In het eerste corpus wordt gekeken naar één specifieke communicatieve handeling, namelijk eigen organisatie beschrijvingen. In deze eigen organisatie beschrijvingen is totaal geen druk van buitenaf aanwezig en is er vrijheid om te schrijven, wat het interessant maakte om dit soort teksten te

bestuderen. Echter, door de afwezigheid van druk en de vrijheid om te schrijven is er misschien ook wel minder sprake van argumentatie, wat weer invloed kan hebben op de aanwezigheid van metaforen. Vandaar dat besloten is om nog een klein tweede corpus op te stellen met daarin de berichten vanuit organisaties rondom conflictsituaties. Deze berichten kunnen interessanter zijn, omdat organisaties zich op zo'n moment moeten verdedigen (argumentatief) en er misschien wel veel meer een strategisch beleid achter zit.

Net als in het eerste corpus zijn er organisaties genomen met verschillende functionaliteiten. Het corpus bestaat uit vier teksten: één van een bank, één van een biermerk en twee van supermarkten. Om het corpus zo veel mogelijk vergelijkbaar te houden met het eerste corpus, is er voor dezelfde soort organisaties gekozen. Er is per soort organisatie gezocht naar conflictsituaties die plaats hebben gevonden. Vervolgens is er gezocht naar teksten die door de organisatie zelf naar buiten zijn gebracht, dus niet geschreven door anderen. Het tweede corpus is terug te vinden in Bijlage 3.

Beide corpora zijn op twee manieren nader geanalyseerd. Op de gevonden voorbeelden is eerst een 'oppervlakte analyse' uitgevoerd. Deze is uitgevoerd met behulp van de volgende vragen:

- Welke metaforen worden er gebruikt?
- Worden eenmaal gekozen metaforen consequent gebruikt of niet?
- Passen de metaforen waarin organisaties zichzelf beschrijven in de categorisering van Morgan?

Uit het proefschrift van Stienstra (1993) bleek echter dat metaforen zich nog dieper in een tekst kunnen bevinden. Ze stelt dat in sommige metaforen concepten uit het donorveld en het ontvangende veld op zo een vernuftige wijze met elkaar verweven zijn, dat alleen een diepgaande analyse van beide tot de juiste interpretatie kan leiden. Luisterend naar dit oordeel is dan ook een 'diepteanalyse' geprobeerd, waarbij gezocht werd naar eventuele 'onderliggende' metaforen. Hierbij moet vermeld worden dat dit natuurlijk slechts een beperkte analyse kan zijn, want waar Stienstra een heel boek de ruimte heeft voor de analyse van slechts één metafoor, is in dit onderzoek de ruimte beperkt. Toch is een poging gedaan. Wanneer een metafoor zelf niet

‘expliciet’ geformuleerd wordt in de tekst, kan deze vaak toch afgeleid worden uit bepaalde inhoudselementen die in een tekst aanwezig zijn. Voor de diepteanalyse zal dan ook bij elke tekst geanalyseerd worden aan de hand van de volgende vragen: ‘Welke inhoudselementen uit de tekst kunnen wijzen op een onderliggende metafoor?’ en ‘In hoeverre is één van de metaforen voor organisaties van Morgan te herkennen?’. De diepteanalyse richt zich dus op inhoudselementen van de teksten, om zo de eventueel aanwezige metaforen die verscholen liggen aan de oppervlakte te krijgen. Door de afwezigheid van duidelijke metaforische uitingen kunnen de resultaten in sommige gevallen vrij subjectief overkomen. Ondanks dat is gepoogd een zo helder mogelijk beeld te schetsen van de gevonden metaforen.

3. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de gevonden resultaten gegeven. Het eerste corpus is opgebouwd uit in totaal twaalf beschrijvingen van organisaties: vier banken, vier biermerken en vier supermarkten. Het tweede corpus is opgebouwd uit vier teksten: één van een bank, één van een biermerk en twee van supermarkten.

Eerst wordt een oppervlakte analyse gegeven van de metaforiek die door de jury van drie is geïnventariseerd (zie Bijlage 2). Daarna volgt een ‘diepteanalyse’, waarbij aan de hand van voorbeelden gekeken wordt naar eventuele onderliggende metaforen.

3.1 Banken

3.1.1 ING

Bij het bestuderen van de eigen beschrijving van de ING, valt meteen op dat er geschreven wordt vanuit een ‘wij-vorm’. *‘Wie zijn wij?’*, *‘Wij willen’*, *‘Hoe maken wij onze missie waar?’*, enzovoort. Dit is metaforisch. Een organisatie is een rechtspersoon, geen mens. Het dichtst bij letterlijk taalgebruik zou ‘wij’ nog komen indien daadwerkelijk zou worden bedoeld op de verzameling van alle mensen die in de organisatie werken, maar dat is niet het geval. Het handelen van de organisatie wordt dus in het ‘menselijk sociale’ getrokken als het ware, maar wel met gebruik van een meervoud. Omdat er niet veel metaforen aanwezig zijn, kan er weinig gezegd worden over het consequentie van het gebruik er van. Wel is er in één zin duidelijk te zien dat er twee soorten metaforen worden gebruikt.

‘Daarom bouwt de ING mee aan een financieel gezonde en duurzame Nederlandse samenleving... ‘

Aan de ene kant wordt geschreven over ‘bouwen’ aan een samenleving als bouwen aan een huis, maar aan de andere kant wordt over de samenleving geschreven met ‘gezond’ en ‘duurzaam’, alsof het over een menselijk lichaam gaat. Er wordt hier dus niet consequent gebruik gemaakt van eenzelfde soort metafoor. Ook als gekeken wordt naar de categorisering van Morgan, past de

metafoor waarin de ING beschreven wordt als iets dat ‘bouwt’ niet echt in één van de categorieën.

Wanneer er naar de tekst wordt gekeken als het ‘ontvangende veld’ waar Stienstra (1993) over schrijft, kan met behulp van enkele inhoudselementen uit de tekst een onderliggende metafoor herkend worden, namelijk de door Morgan beschreven organismemetafoor. Een kenmerk van de organismemetafoor is het belang van relaties tussen de organisatie en de omgeving en andere organisaties. Dat dit ook voor de ING geldt, komt in het volgende citaat naar voren.

‘Daarom bouwt de ING mee aan een financieel gezonde en duurzame Nederlandse samenleving, voor haar inwoners, het bedrijfsleven en andere organisaties.’

Bovendien wordt de organisatie als ‘open’ beschreven, wat ook een kenmerk is van de organismemetafoor.

3.1.2 Rabobank

De Rabobank maakt net als de ING gebruik van de ‘wij-vorm’. Er is echter niet duidelijk wie die ‘wij’ precies is. In de eerste zin valt meteen de eerste, en eigenlijk vrijwel de enige, metafoor in de beschrijving op.

‘De Rabobank Groep is een in Nederland gewortelde internationale financiële dienstverlener op coöperatieve grondslag.’

De Rabobank Groep wordt dus beschreven als iets dat kan ‘wortelen’, bijvoorbeeld als een plant die ergens in wortelt. Een ander metaforisch voorbeeld in de tekst is te vinden in de zin: *‘Samen zijn we de bank’*, waarin dus eigenlijk heel letterlijk wordt verwezen naar de bank als iets dat ‘wij’ zijn. Hier lijkt de ‘we’ voor iets anders te staan dan in het begin van de tekst, namelijk ‘wij’ als ‘de Rabobank en de klanten’. Er is geen sprake van een consequent gebruik van een bepaalde metafoor voor de Rabobank in hun omschrijving. Op het moment dat de Rabobank beschreven wordt als iets dat kan wortelen, oftewel als een plant, kan de metafoor geplaatst worden in de categorie die Morgan beschrijft met ‘organisaties als organismen’.

Waar uit de oppervlakte analyse al naar voren komt dat de eigen beschrijving van de Rabobank te categoriseren is binnen de metafoor ‘organisaties als organismen’, blijkt dit ook uit de diepteanalyse.

‘Ook kunt u meebeslissen over onze rol in de samenleving. U bepaalt zelf waar uw bank naar toe gaat.’

Het bovenstaande citaat is een voorbeeld, waaruit duidelijk blijkt dat de Rabobank wil luisteren naar de behoeften van de klanten (leden) en daarbij open staat voor innovatie. Dit sluit goed aan op de organismemetafoor, waarbij de focus ligt op de behoeften van de organisatie en de leden en de bevrediging van die behoeften, waarbij ruimte is voor innovatie en creativiteit.

3.1.3 ABN AMRO

In de omschrijving van de ABN AMRO wordt ook regelmatig gebruik gemaakt van de ‘wij-vorm’, maar er wordt ook geschreven over ‘*de bank die...*’. Ook het metaforisch gebruik van de ABN AMRO lijkt in de categorisering van Morgan te passen, net als bij de Rabobank onder ‘organisaties als organismen’. Bij de ABN AMRO is dit op verschillende plekken te herkennen.

‘Een bank die handelt in de context en realiteit van nu, die de klant met open vizier tegemoet treedt, leert van zijn ervaringen en beseft dat niets belangrijker is dan optimale service.’

Het omgevingsafhankelijke dat Morgan beschrijft voor de organismemetafoor, kan teruggevonden in het ‘handelen in de context en realiteit van nu’, dat genoemd wordt in de beschrijving van de ABN AMRO. Ook het handelingsbekwame (een bank die handelt, tegemoet treedt, leert en beseft) doet denken aan de vergelijking van de organisatie met een organisme. Toch kan het door het gebruik van de woorden ‘leren van ervaringen’ ook geschaald worden onder ‘organisaties als hersenen’, waarin onder andere leerprocessen een belangrijke rol spelen. Iets verder in de tekst is de al eerder besproken organismemetafoor weer te herkennen, vergelijkbaar als die van de Rabobank.

'We zijn een toonaangevende particuliere en zakelijke bank die zijn wortels heeft in Nederland en zijn klanten volgt naar het buitenland.'

Het gaat hier dus weer om iets dat kan 'wortelen', oftewel een plant, oftewel: de organisatie wordt beschreven als organisme. Er is in de beschrijving geen sprake van een consequent gebruik van een bepaalde metafoor.

Waar uit de eerste analyse al blijkt dat de organismemetafoor dominant is in de organisatiebeschrijving van ABN AMRO, blijkt dit ook uit andere inhoudselementen die naar voren komen bij de diepteanalyse.

'Het uitgangspunt van onze bank is het inspelen op de veranderende markt en dus op de eveneens veranderende behoeften van onze klanten.'

Naast de eerder genoemde voorbeelden, is ook in het bovenstaande citaat een duidelijk kenmerk dat wijst op de organismemetafoor te herkennen, namelijk de focus op de behoeften van de organisatie en de leden en de bevrediging van die behoeften. De onderliggende metafoor is dus ook hier de organismemetafoor.

3.1.4 RegioBank

In nog grotere mate dan de voorgaande banken, maakt de RegioBank gebruik van de 'wij-vorm'. De bank wordt op deze manier in het 'menselijk sociale' getrokken.

'Wij zijn de bank in uw regio, een nuchtere bank in de buurt. [...] De bank zonder poespas en gedoe die dichtbij mensen staat.'

In het bovenstaande voorbeeld is allereerst het besproken 'wij' gebruik te herkennen. Daarnaast wordt de bank ook beschreven met de woorden 'nuchter' en 'zonder poespas'. De bank wordt dus beschreven in een metafoor van 'iets dat poespas zou kunnen hebben'. Dit kan natuurlijk van alles zijn, maar kijkend naar de categorisering van de metaforen van Morgan, lijkt de metafoor voor de RegioBank er niet echt tussen te passen. Het meest in de buurt komt de metafoor van

organisaties als culturen, in verband met de naar voren komende waarden, normen en de aandacht voor de menselijke kant van de organisatie. Over een duidelijke metafoor is echter niet te spreken.

Het gebruik van de wij-vorm is wel vrij consequent in de tekst, maar dit is niet echt een uitgewerkte metafoor te noemen, hoewel bij deze organisatie de ‘wij’ het dichtst lijkt te komen bij de mensen die in de organisatie (het lokale kantoor) werken en een kopje koffie drinken met de klant (zie het volgende citaat). Over de mate van het consequent gebruik van een bepaalde metafoor in de tekst kan dus gezegd worden dat daar geen sprake van is.

Wanneer gekeken wordt naar de beschrijving als het ‘ontvangende veld’ zoals Stienstra het beschrijft, geven een aantal inhoudselementen aanwijzingen voor de onderliggende metafoor bij deze tekst. Allereerst wordt geschreven over *‘Iemand die tijd neemt voor uw vragen, maar ook voor een kopje koffie’*, waarbij het kopje koffie als symbolisch gezien kan worden, een kenmerk van de cultuurmetafoor van Morgan. Dit kopje koffie komt ook terug in het volgende citaat:

‘Die weet wie u bent en wat er speelt in uw omgeving. We nemen de tijd voor u. Gewoon, een goed gesprek met een kop koffie.’

In het bovenstaande citaat wordt heel erg de menselijke kant van de organisatie benadrukt, wat net als het gebruik van de vele waarden in de tekst een kenmerk is van de cultuurmetafoor. Verder wordt in de tekst de relatie tussen de organisatie en de omgeving sociaal geconstrueerd, wat ook wijst op de cultuurmetafoor als onderliggende metafoor.

3.2 Biermerken

3.2.1 Heineken

Heineken maakt op de website gebruik van een beschrijving in de vorm van een verhaal, genaamd: ‘Het verhaal van Heineken’. Mensen kunnen zelf aanklikken welke hoofdstukken ze van het verhaal willen zien, of de keuze aan Heineken overlaten. Er is niet veel tekst aanwezig op de pagina dus, maar aan de schaars aanwezige tekst valt wel meteen iets op.

'Onze kunst. Hoe we het doen'

'Ons verleden. Waar we zijn geweest'

'Ons heden. Wat we doen'

Het gebruik van 'ons' en 'wij' kan metaforisch zijn voor het menselijk sociale. Echter kan er niet gesproken worden van sterke of duidelijk aanwezige metaforen, en al helemaal niet gecategoriseerd in één van de categorieën van Morgan. Over de consequentie van het gebruik van metaforen kan dus ook weinig gezegd worden, omdat ze simpelweg niet aanwezig zijn. Wel is het gebruik van 'ons' en 'wij' redelijk consequent.

Net als in de bovenstaande analyse, is ook met een diepteanalyse geen onderliggende metafoor aan te wijzen: in het ontvangende veld (de tekst) zijn geen inhoudselementen te herkennen die kunnen wijzen op een onderliggende metafoor.

3.2.2 Amstel

De eigen beschrijving van het biermerk Amstel bevat ook vrijwel geen metaforen. Iets dat als metaforisch gezien zou kunnen worden is het volgende:

'Sinds de oprichting in 1870 is het van oorsprong Amsterdamse merk een begrip in binnen- en buitenland.'

Het van oorsprong Amsterdamse merk, oftewel Amstel, wordt beschreven als een 'begrip'. Echter, deze uitspraak is meer een standaard uitdrukking dan een duidelijke metafoor. Verder zou de uitspraak, als het wel als metafoor gezien wordt, ook niet in de categorisering van Morgan passen. Daarnaast wordt er niet verder doorgegaan op de uitspraak, waardoor ook niet van een consequent gebruik gesproken kan worden. Wat wel opvalt is dat er in het bovenstaande voorbeeld gesproken wordt over het 'merk' Amstel en niet over Amstel als organisatie.

Zodra tijdens een diepteanalyse gekeken wordt naar specifieke inhoudselementen, blijken deze te wijzen op de machinemetafoor als onderliggende metafoor.

‘Amstel Pilsener wordt sinds 1870 gebrouwen met dezelfde ingrediënten: hop, water, gerst en gist. Doordat het brouwproces door de jaren heen in de basis hetzelfde is gebleven, heeft Amstel Pilsener een vertrouwde zachthoppige smaak.’

In het citaat wordt geschreven over het brouwproces dat sinds 1870 dezelfde ingrediënten bevat en door de jaren heen in de basis hetzelfde is gebleven. Dat het al die jaren hetzelfde is gebleven, kan er op wijzen dat er sprake is van ‘routine’. Er is sprake van een ‘uitgedacht’ en ‘vastgelegd’ proces. Deze kernwoorden sluiten aan bij de machinemetafoor.

3.2.3 Grolsch

Grolsch maakt in tegenstelling tot enkele voorgaande organisaties, geen gebruik van de ‘wij-vorm’ in de beschrijving. Op zoek naar metaforen in de tekst van Grolsch, springt er één zin het meest uit.

‘De Grolsch organisatie is professioneel, krachtig en flexibel.’

Grolsch wordt dus beschreven als iets dat ‘professioneel’, ‘krachtig’ en ‘flexibel’ kan zijn. Het zou dus kunnen gaan om Grolsch als een levend organisme, want dat kan professioneel, krachtig en flexibel zijn. Echter, wanneer gekeken wordt naar de beschrijving die Morgan geeft van de organisme metafoor voor organisaties, lijkt de beschrijving van Grolsch er toch niet helemaal op aan te sluiten. Ook is er geen sprake van een consequent gebruik van een bepaalde metafoor.

Waar na de eerste analyse vooral de hersenmetafoor lijkt aan de sluiten op de organisatiebeschrijving van Grolsch, blijkt uit diepteanalyse iets anders. Wanneer gekeken wordt naar specifieke inhoudselementen, lijkt de onderliggende metafoor van de omschrijving toch de organismemetafoor te zijn. In de eerste alinea van de tekst wordt geschreven over het ontstaan en de groei van de organisatie, beide kenmerken van de organismemetafoor. Verder wordt geschreven over ‘*innovatief en creatief vermogen*’ en ‘*maatschappelijk belang*’, wat ook beide aansluit bij de organismemetafoor van Morgan.

3.2.4 Bavaria

Bavaria wordt in de eerste zin op de pagina met het bedrijfsprofiel als volgt beschreven:

‘Bierbrouwer Bavaria is het op een na oudste familiebedrijf in Nederland.’

Deze zin zou gezien kunnen worden als metaforisch, namelijk de organismemetafoor die besproken wordt door Morgan als iets dat ‘ontstaat, groeit en sterft’. Doordat Bavaria schrijft over het ‘op een na oudste’ familiebedrijf, kan geïnterpreteerd worden dat het ooit is ontstaan, gegroeid is, en nu oud is. Of het ‘sterft’ is natuurlijk nog maar de vraag, maar de metafoor is in zekere zin aanwezig. Iets verder in de tekst wordt nog gesproken over ‘de 7e generatie van de familie Swinkels die inmiddels aan het roer staat’, wat gezien kan worden als een voortbouwing op het eerder genoemde lange bestaan van het familiebedrijf. Van een overtuigend duidelijk consequent gebruik van de metafoor kan echter niet gesproken worden.

Wanneer voor de diepteanalyse gekeken wordt naar bepaalde inhoudselementen in de tekst, blijkt ook de onderliggende metafoor die van de ‘organisatie als organisme’ te zijn. Er wordt geschreven over de plaats van Bavaria in de omgeving en de relaties met andere organisaties. Dit is waar het bij de organismemetafoor onder andere om gaat: relaties tussen organisaties en de omgeving.

3.3 Supermarkten

3.3.1 Albert Heijn

De Albert Heijn maakt gebruik van de ‘wij-vorm’. Albert Heijn lijkt over te willen komen als een ‘groep mensen’ met een sociale missie. Een groep die wil verrassen, samenwerken en ‘het bijzondere voor iedereen bereikbaar wil maken’. Een duidelijkere metafoor is te herkennen in de onderstaande zin.

‘Bij Albert Heijn geloven we dat we met veel kleine stapjes, grote resultaten kunnen behalen.’

Albert Heijn wordt dus beschreven als ‘iets dat stapjes’ kan doen. Hiermee wordt al snel de link gelegd met de organisme metafoor van Morgan. Als echter naar de rest van de beschrijving van de Albert Heijn wordt gekeken, blijken er ook veel waarden (kwaliteit) en rituelen (speciale kerst- en paasproducten) besproken te worden. Dit zou dus betekenen dat er misschien toch meer sprake is van een andere metafoor die Morgan bespreekt, namelijk die van ‘organisaties als culturen’. Er kan dus allereerst gesteld worden dat er geen duidelijke categorisering in de metaforen van Morgan mogelijk is, en ten tweede dat er geen consequent gebruik wordt gemaakt van een bepaalde metafoor.

Zoals al kort genoemd wordt in de oppervlakte analyse, lijkt de cultuurmetafoor van Morgan aanwezig te zijn in de organisatiebeschrijving van de Albert Heijn. Waarden, normen en rituelen zijn op verschillende plekken te herkennen in de tekst, wat aansluit bij de cultuurmetafoor. Ook het onderstaande citaat sluit bij deze metafoor aan.

‘Dat als we met z’n allen iedere keer een beetje meer doen, we ook iedere keer een beetje meer bereiken.’

Dit sluit aan bij het idee van de cultuurmetafoor dat een organisatie berust op gemeenschappelijke doelstellingen.

3.3.2 PLUS

Uit de beschrijving van PLUS komen al vrij snel duidelijke waarden naar voren: aandacht, kwaliteit, lokaal en verantwoord. Wat opvalt is dat in de titel duidelijk gebruik wordt gemaakt van de ‘wij-vorm’, wat het metaforisch in het menselijk sociale trekt, maar in de rest van de tekst geschreven wordt vanuit ‘PLUS’. Ondanks dat de duidelijk aanwezige waarden zouden kunnen duiden op de door Morgan beschreven metafoor van ‘organisaties als culturen’, zijn er geen duidelijke metaforen voor de organisatie PLUS aanwezig in de beschrijving. Er kan dus ook niet gesproken worden over een consequent gebruik van bepaalde metaforen.

Wanneer echter een diepteanalyse plaatsvindt, waarbij dus juist naar specifieke inhoudselementen gekeken moet worden, zou de metafoor van ‘organisaties als culturen’ juist

wel als onderliggende metafoor herkend kunnen worden. Ook het tussenkopje *‘Onze ambitie: beste servicesupermarkt van Nederland’* in de tekst, kan duiden op de gemeenschappelijke doelstellingen die kenmerkend zijn voor de cultuurmetafoor.

3.3.3 Jumbo

Net als eerder besproken organisaties, gebruikt ook Jumbo de ‘wij-vorm’ op de ‘Over Jumbo’ pagina. Waar het bij voorgaande organisaties al onduidelijk kon zijn wie die ‘we’ of ‘wij’ nou precies was, wekt Jumbo deze vraag nog meer op door de volgende zin.

‘Dit doen we niet alleen, maar samen met al onze medewerkers en partijen waarmee we samenwerken.’

Wie is ‘we’ als het niet gaat om de medewerkers en partijen waarmee samengewerkt wordt?

‘We willen een goede buur zijn voor onze omgeving.’

In het bovenstaande citaat is de duidelijke vergelijking aanwezig met de Jumbo als ‘een goede buur’. Een ‘buur’ is een organisme, en dus zou gezegd kunnen worden dat de beschrijving aansluit bij de organisme metafoor van Morgan. Ook het omgeving aspect dat erbij genoemd wordt sluit hier goed op aan. Verder in de tekst wordt nog geschreven over *‘service met een glimlach’*. Al is het niet helemaal een beschrijving van de organisatie zelf, de service wordt beschreven als ‘iets dat kan glimlachen’, oftewel: een organisme. Wat dat betreft lijkt het er op dat er in kleine mate gesproken kan worden over het consequente gebruik van een bepaalde soort metafoor.

In tegenstelling tot de oppervlakte analyse lijkt na een diepteanalyse, waarbij gekeken wordt naar specifieke inhoudselementen, een andere onderliggende metafoor aanwezig te zijn. Zo kan het voorbeeld van *‘een goede buur zijn’* ook aansluiten bij de cultuurmetafoor, waarbij de relatie tussen de organisatie en de omgeving sociaal geconstrueerd zijn. Ook wordt in de tekst aandacht gevestigd op de menselijke kant van de organisatie. Bovendien zijn in ‘Jumbo’s 7 zekerheden’ verschillende normen, waarden en gemeenschappelijke doelen en opvattingen te herkennen. Dit

zijn allemaal kenmerken van de cultuurmetafoor, wat dus in deze tekst de onderliggende metafoor lijkt te zijn.

3.3.4 Aldi

De ‘over ons pagina’ van de Aldi is zakelijk geschreven, over de organisatie als ‘rechtspersoon’, zonder het gebruik van duidelijke metaforen. Ook door te kijken naar specifieke inhoudselementen in de tekst, is er geen onderliggende metafoor af te leiden.

3.4 Het gebruik van ‘wij’

Wat bij veel van de besproken organisaties opvalt, is het schrijven vanuit een ‘wij-vorm’. Zoals besproken kan het metaforisch zijn voor het ‘menselijk sociale’. Vaak is niet helemaal duidelijk wie die ‘wij’ nou precies is. Over het algemeen staat ‘wij’ voor een groep mensen. Als gekeken wordt naar de definitie voor een metafoor van Lakoff en Johnson (2003) *het begrijpen en ervaren van het ene concept (target, doel) in termen van een ander (source, bron)*, kan deze groep mensen gezien worden als de ‘bron’. De organisatie, een rechtspersoon, iets dat juridisch abstract is, is in dit geval waar naar verwezen wordt: het ‘doel’. De eigenschappen en het beeld van een ‘groep mensen’ zouden de lezer dus moeten helpen de organisatie te begrijpen. Wanneer gekeken wordt naar de metaforen voor organisaties die Morgan beschrijft in zijn boek, blijkt dat het metaforische gebruik van ‘wij’ in geen enkele categorie onder te brengen is.

3.5 Analyse tweede corpus

Zoals blijkt uit de resultaten van de analyse van het eerste corpus, is er weinig sprake van een duidelijk, consequent gebruik van bepaalde metaforen in de bedrijfsomschrijvingen van verschillende organisaties. Zoals besproken, is daarom een klein tweede corpus geanalyseerd, met daarin berichten vanuit organisaties rondom conflictsituaties. Deze berichten kunnen interessanter zijn, omdat organisaties zich op zo’n moment moeten verdedigen (argumentatief) en er misschien wel veel meer een strategisch beleid achter zit. De gevonden resultaten van deze analyse zijn in deze paragraaf uiteengezet.

Het eerste bericht in het tweede corpus is een open brief van ING aan haar klanten. Deze brief is geplaatst op de website, naar aanleiding van ophef over een interview met ING waarin onduidelijkheid ontstond over de bescherming van klantgegevens. Wat opvalt is dat er vanuit drie perspectieven over hetzelfde wordt geschreven: ‘wij-vorm’, ‘ik-vorm’ en vanuit ‘de ING’. Het schrijven vanuit de ING en vanuit de ik-vorm zijn logisch te verklaren: de bank en de schrijver van de brief (Nick Jue Directievoorzitter ING Nederland). Bij de ‘wij-vorm’ kunnen echter vraagtekens gezet worden bij wie die ‘wij’ nou precies is. ‘Wij’ kan op een bepaalde manier als metaforisch gezien worden: de bank ING als iets ‘menselijk sociaals’. Echter, al zien we deze uitspraak als metaforisch, hij past niet in één van de categorieën van Morgan. Doordat er verder geen duidelijke metaforen aanwezig zijn in de tekst, kan er ook niets gezegd worden over de consequentie waarmee een bepaalde metafoor wordt gebruikt. Wanneer gekeken wordt naar specifieke inhoudselementen, blijkt dat de hersenmetafoor als meest dominante onderliggende metafoor aanwezig is in de tekst. Zo wordt er geschreven over onderzoek doen om de klanten concrete voordelen te kunnen bieden en over het luisteren naar alle signalen om de klant het beste van dienst te kunnen zijn. In beide gevallen is er sprake van leerprocessen: één van de kenmerken van de hersenmetafoor.

Het tweede bericht in het tweede corpus is een advertentie van Heineken. De advertentie is een reactie op berichten die verschenen over een eventuele overname van het bedrijf door SAB Miller, dat een bod op het bedrijf zou hebben gedaan. Heineken heeft het bod echter meteen afgewezen. De advertentie bestaat uit weinig tekst, maar wordt ondersteund met een afbeelding (zie volgende pagina).



(MarketingTribune, 2014)

'Natuurlijk zijn we te koop (op meer dan 10.000 plekken in Nederland)'. Het kan gezien worden als een leuke woordgrap, maar het feit dat het biertje staat voor de organisatie, al is het op een grappige manier, maakt de advertentie metaforisch. De organisatie wordt beschreven als een glas bier. Wanneer gekeken wordt naar de categorisering van Morgan, blijkt al snel dat de gebruikte metafoer niet in één van de categorieën te plaatsen is. Verder wordt er in de advertentie maar één metafoer gebruikt, dus is er ook weinig te zeggen over hoe consequent het gebruik van een bepaalde metafoer is. Een diepteanalyse voegt in dit geval niet veel toe aan wat er al bekend is na de oppervlakte analyse, omdat de advertentie vrij beknopt is. Wat opvalt aan deze advertentie is dat net als bij de tekst van Amstel in het eerste corpus, de organisatie niet als 'organisatie' wordt beschreven, maar eigenlijk vanuit het 'merk' Heineken. De organisatie Heineken wordt hier gepresenteerd als 'wij', het totaal van onze producten, een heel specifieke personificatie die bij Morgan niet terugkomt.

Het derde bericht in het tweede corpus is een reactie op de berichtgeving over Albert Heijn en Zwarte Piet. Er was ophef ontstaan, omdat er sprake zou zijn van een besluit van de Albert Heijn om Zwarte Piet in de ban te doen. Albert Heijn reageert hier op met een kort bericht, met daarbij een advertentie in de vorm van een sinterklaasgedicht.



(AD, 2014)

Zowel in het bericht als in het bijbehorende gedicht zijn geen metaforen aanwezig voor de organisatie 'Albert Heijn'. Er is dus geen categorisering in een van de categorieën van Morgan mogelijk en er kan ook niets gezegd worden over een consequent gebruik van een bepaalde metafoor. Wanneer echter naar specifieke inhoudselementen van de tekst wordt gekeken, is er wel een onderliggende metafoor te herkennen.

'Voor de vele klanten die het Sinterklaasfeest op de gebruikelijke wijze willen vieren hebben we producten met Zwarte Piet daarop. Maar u ziet ook producten waarop hij niet staat. Aan de klant de keuze.'

In het citaat wordt duidelijk ingespeeld op de wensen van de klant. De focus bij de metafoor ‘organisaties als organismen’ ligt onder andere op de behoeften van de organisatie en de leden en de bevrediging van die behoefte. Waar de Albert Heijn rekening houdt met de behoeften van de klant, is dus een onderliggende metafoor te herkennen, namelijk de organismemetafoor van de lerende organisatie die luistert naar en reageert op de omgeving.

Het laatste bericht in het tweede corpus is een reactie van de supermarkt Jumbo op een video waarop een aanvaring tussen een klant en een medewerker te zien is. Het is een kort bericht waarin na een oppervlakte analyse geen metaforen aanwezig lijken te zijn. Er is zijn dus ook geen uitspraken te doen over consequent gebruik van bepaalde metaforen. Wanneer heel goed gekeken wordt naar specifieke inhoudselementen, blijkt er toch een onderliggende metafoor te herkennen te zijn. De waarden van de Jumbo die naar voren komen in het bericht en de menselijke kant die in kleine mate aanwezig is, kunnen wijzen op de cultuurmetafoor.

Conclusie

In dit onderzoek is onderzocht in termen van welke metaforen organisaties zichzelf karakteriseren en in hoeverre de keuze voor een bepaalde metafoor strategisch (argumentatief) is. Daarbij is gekeken naar in hoeverre de gebruikte metaforen onder te brengen waren in één van de door Morgan opgestelde categorieën. Allereerst is gekeken naar welke metaforen in de organisatie beschrijvingen aanwezig waren. Het bleek dat er in de beschrijvingen weinig gebruik werd gemaakt van metaforen voor organisaties. De enkele metaforen die gebruikt werden, waren vaak ook niet te plaatsen onder één van de acht soorten metaforen voor organisaties die Morgan beschrijft in zijn boek. Slechts een paar van de gebruikte metaforen kwam in de buurt van één van de categorieën, waarvan het meest bij de ‘organisatie als organisme’ metafoor.

Vervolgens is dezelfde analyse uitgevoerd bij een tweede corpus, dat naar verwachting bestond uit meer argumentatieve teksten dan de organisatiebeschrijvingen in het eerste corpus. Uit de resultaten van de analyse van het tweede corpus bleek echter ook dat er weinig gebruik werd gemaakt van metaforen. Daarnaast was de enkele metafoor die gevonden werd in het tweede corpus ook niet te plaatsen in één van de categorieën van Morgan. Een verklaring voor het niet terugvinden van de metaforen voor organisaties van Morgan bij biermerken zou kunnen zijn dat er door bijvoorbeeld Amstel en Heineken überhaupt niet over zichzelf geschreven wordt als organisatie, maar als ‘merk’.

Wanneer gekeken wordt naar hoe deze resultaten in verband staan met de bestaande literatuur, kan gesteld worden dat er onverwachtse uitkomsten uit dit onderzoek zijn gekomen. Zo bleek uit het onderzoek van Cuyvers (2011) dat metaforische reclame (argumentatief) talloze voordelen biedt ten opzichte van niet-metaforische reclame. Daarnaast kon na het bestuderen van het artikel van Bruijn, Schillemans en Steen (2012) gesteld worden dat het gebruik van metaforen mensen kan helpen om de informatie te verwerken, op te slaan en vervolgens weer te combineren. Genoeg aanleiding dus om te verwachten dat ook in de onderzochte organisatie beschrijvingen, en al helemaal in de teksten uit het tweede corpus, gebruik gemaakt zou worden van metaforen. Dit bleek echter niet het geval.

Een ander onverwacht resultaat wordt gevonden als gekeken wordt naar de categorisering van Morgan. Waar Morgan schrijft over acht soorten metaforen voor organisaties, is na de oppervlakte analyse vrijwel geen enkele van deze metaforen terug te vinden in zowel de organisatie omschrijvingen uit het eerste corpus, als in de meer argumentatieve teksten in het tweede corpus.

Voor beide corpora is naast een oppervlakte analyse een diepteanalyse uitgevoerd, waarbij gezocht werd naar eventuele onderliggende metaforen. Aan de hand van de door Morgan beschreven kenmerken van organisatiemetaforen, bleken er toch een aantal onderliggende metaforen te herkennen te zijn. Van de acht metaforische omschrijvingen die Morgan geeft in zijn boek, bleken er maar vier terug te vinden te zijn tijdens de diepteanalyse. Opvallend is dat in het eerste corpus bij banken en biermerken de onderliggende metafoor van een ‘organisatie als organisme’ het meest aanwezig was, terwijl bij supermarkten juist de cultuurmetafoor als onderliggende metafoor dominant was. Dit verschil zou te maken kunnen hebben met de verschillende functionaliteiten van de organisaties.

In het tweede corpus bleken na de diepteanalyse ook onderliggende metaforen aanwezig te zijn die bij de oppervlakteanalyse nog niet naar voren kwamen. Zo was voor de ING de hersenmetafoor aanwezig en voor de Albert Heijn de organismemetafoor. Er lijkt dus wel een verschil aanwezig te zijn tussen de gebruikte metaforen door organisaties in eigen omschrijvingen en berichtgeving rondom conflictsituaties. Alleen voor de Jumbo was in het tweede corpus de cultuurmetafoor net als bij de eigen omschrijving de onderliggende metafoor.

Terugkoppeland naar de onderzoeksvraag: *In termen van welke metaforen karakteriseren organisaties zichzelf en in hoeverre is de keuze voor een bepaalde metafoor strategisch?* kan gesteld worden dat organisaties zichzelf karakteriseren aan de hand van vier organisatiemetaforen: ‘organisaties als organismen’, ‘organisaties als culturen’, ‘organisaties als machines’ en ‘organisaties als hersenen’. Deze metaforen zijn niet allemaal even duidelijk aan de oppervlakte te herkennen, maar blijken als ‘onderliggende metaforen’ aanwezig te zijn. Het resultaat dat bepaalde metaforen dominant zijn bij organisaties met een bepaalde functionaliteit, kan er op duiden dat er sprake is van een strategische bepaling.

Discussie

Bij de uitvoering van dit onderzoek zijn een aantal kanttekeningen te plaatsen. Allereerst kan de omvang van de corpora beperkend zijn geweest. Vooral het tweede corpus is klein en niet meer dan een verkenning. Dit zou invloed gehad kunnen hebben op de resultaten. Wanneer er gebruik was gemaakt van grotere corpora, waren er misschien wel meer metaforen gevonden. De corpora hadden op diverse manieren uitgebreid kunnen worden. Een eerste manier is door per organisatie met een bepaalde functionaliteit meer organisatie beschrijvingen toe te voegen. Een tweede manier om de corpora uit te breiden is door nog meer organisaties met andere functionaliteiten toe te voegen, bijvoorbeeld verzekeringsmaatschappijen, goede doelen, kledingwinkels, restaurants, enzovoort. Dit zou het onderzoekvlak verbreden, wat tot andere resultaten zou kunnen leiden. Zo zouden er bijvoorbeeld andere organisatiemetaforen gevonden kunnen worden. Tegelijkertijd biedt het mogelijkheden voor vervolgonderzoek, waarin de corpora eventueel uitgebreid zouden kunnen worden.

Een ander onderdeel van dit onderzoek dat mogelijkheden biedt voor eventueel vervolgonderzoek, is de manier waarop de corpora zijn samengesteld. Waar in dit onderzoek expliciet gekeken is naar teksten die vanuit de organisatie zelf geschreven zijn, zou in een eventueel vervolgonderzoek ook gekeken kunnen worden naar teksten die geschreven zijn door anderen. Zo zouden bijvoorbeeld krantenartikelen over bepaalde conflictsituaties rondom organisaties gebruikt kunnen worden om het onderzoekvlak te verbreden.

Tot slot zou er een nieuwe methode ontwikkeld kunnen worden om de argumentatieve functie van metaforen kritischer te kunnen onderzoeken. Waar in dit onderzoek soms wat minder diep op gevonden resultaten in wordt gegaan, mede door het korte tijdsbestek waarin het onderzoek is uitgevoerd, zou dat in een eventueel vervolgonderzoek meer gedaan kunnen worden.

Vervolgonderzoek is gewenst. De combinatie van de enorme populariteit van Morgans typologie gecombineerd met de acceptatie van Lakoff en Johnsons theorie die aannemelijk maakt dat abstracta noodzakelijkerwijze met behulp van metaforiek worden begrepen betekent dat

organisaties een ruime keuze hebben en de vraag naar het strategisch gebruik van de ruimte een gedegener antwoord verdient dan in deze exploratieve studie kon worden gegeven.

Literatuurlijst

Bruijn, H. de., Schillemans, T., & Steen, M. van der. (2012). Framing framing. *Bestuurskunde*, 21, pp. 2-10.

Cuyvers, J. (2011). *Onderzoek naar het gebruik van metaforen in reclame*. Masterproef. Universiteit Hasselt.

Faulkner, C. (1993). *The Mythic Wheel of Life*. Audio Cassette seminar. Genesis II, Lyon.

Gagestein, S. (2012). Natuurramp, bonuscultuur of kans: crisisframes. Waarom frames interpretatie beïnvloeden en waarom dit onvermijdelijk is. *Bestuurskunde*, 21, 11-21.

Hoven, P. van den. (z.j.). *Gold Mining*. Ingestuurd voor publicatie.

Keulen, Leon. van. (2014, 19 september). Wooncentrum de Zeeg: De professionele familie die zorgt voor verbinding. *Effectory*. Beschikbaar:

<http://www.effectory.nl/kennis/blog/woonzorgcentrum-de-zeeg-de-professionele-familie-die-zorgt-voor-verbinding/>

Lakoff, G. & Johnson, G. (1980). *Metaphors we live by*. University of Chicago Press. Chicago & London.

Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Londen: Sage Publications.

Morgan, G. (1992). *Beelden van organisaties* (Vertaald door: B.H. Loof). Schiedam: Scriptum Books.

Sopory, P., & Dillard, J.P. (2002). *The persuasive effects of metaphor: A meta-analysis*. *Human Communication Research*, 28, 382-419.

Stienstra, N. (1993). *YHWH is the Husband of His People*. Kampen: Kok Pharos Publishing House.

Van Dale pocketwoordenboek Nederlands. (2014). Utrecht: Van Dale Uitgevers.

Visse, M. & Konstapel, H. (2001). *Over Lichaam, Taal & Metaforen*. Beschikbaar: <http://hans.wyrdweb.eu/wp-content/uploads/2009/10/embodiment.pdf>

Corpus 1

ABN AMRO. (z.d.). *Organisatie*. Beschikbaar: <http://www.abnamro.com/nl/about-abn-amro/our-company/index.html>

Albert Heijn. (z.d.). *Onze missie*. Beschikbaar: <http://www.ah.nl/albertheijn/missie>

ALDI. (z.d.). *Over ons*. Beschikbaar: http://www.aldi.nl/aldi_over_ons_11285.html

Amstel. (z.d.). *Vertrouwde kwaliteit sinds 1870*. Beschikbaar: <http://www.amstel.nl/over-amstel/kwaliteit>

Bavaria. (z.d.). *Bedrijfsprofiel*. Beschikbaar: <http://www.bavariacorporate.com/bedrijf/bedrijfsprofiel>

Grolsch. (z.d.). *Welkom op de corporate website van Grolsch*. Beschikbaar: <http://www.koninklijkegrolsch.nl/>

Heineken. (z.d.). *Het verhaal van Heineken*. Beschikbaar: <http://www.heineken.com/nl/heineken/heineken-story.aspx>

ING. (z.d.). *De ING: wie zijn wij?* Beschikbaar: <https://www.ing.nl/de-ing/over-de-ing/de-ing-wie-zijn-wij/index.html>

Jumbo. (z.d.). *Onze formule*. Beschikbaar: <http://www.jumbosupermarkten.nl/Bedrijf/Over-Jumbo/Onze-formule/>

Jumbo. (z.d.). *Over Jumbo*. Beschikbaar: <http://www.jumbosupermarkten.nl/Bedrijf/>

PLUS. (z.d.). *Waar wij voor staan*. Beschikbaar: <http://www.plus.nl/over-plus/onze-organisatie/waar-wij-voor-staan>

Rabobank. (z.d.). *Over Rabobank*. Beschikbaar: https://www.rabobank.nl/particulieren/servicemenu/over_rabobank/

RegioBank. (z.d.). *Wij zijn RegioBank*. Beschikbaar: <https://www.regiobank.nl/particulier/home/over-regiobank/wij-zijn-regiobank.html>

Corpus 2

Albert Heijn. (z.d.). *Reactie op berichtgeving Albert Heijn en Zwarte Piet*. Beschikbaar: <https://www.ah.nl/pers/actualiteiten/bericht?id=1199446>

Jue, N. (2014). *ING en het gebruik van klantgegevens*. Beschikbaar: https://www.ing.nl/nieuws/nieuws_en_persberichten/2014/03/ing_en_het_gebruik_van_klant_brief.aspx?first_visit=true

Jumbo Supermarkten. (2014, 12 april). “Jumbo is bekend met de video van de aanvaring tussen een klant en winkelmedewerker en betreurt deze situatie zeer.” [Facebook]. Beschikbaar: <https://www.facebook.com/jumbosupermarkten?fref=ts>

MarketingTribune. (2014, 22 september). *Heineken scoort met 'te koop'-inhaker*. [Online afbeelding]. Beschikbaar: <http://www.marketingtribune.nl/bureaus/nieuws/2014/09/heineken-scoort-met-te-koop-inhaker/index.xml>

Redactie AD. (2014, 13 oktober). *Albert Heijn schrijft gedicht aan Zwarte Piet*. [Online afbeelding]. Beschikbaar: <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3767891/2014/10/13/Albert-Heijn-schrijft-gedicht-aan-Zwarte-Piet.dhtml>

Bijlage 1: Corpus 1

Banken

ING



Vul hier uw vraag in.

► Zoek

► Rentepunten

► Klantenservice

► Contact

[Particulier](#) [Personal Banking](#) [Private Banking](#) [Zakelijk](#)

► [Inloggen Mijn ING](#)

► [Meer over Internetbankieren](#)

Over de ING

▼ De ING: wie zijn wij?

- ING Groep
- Geschiedenis

► [Uw vraag ons antwoord](#)

- [Verantwoord ondernemen](#)
- [Sponsoring](#)
- [Klantenraad](#)
- [Consumentenpanel](#)

De ING: wie zijn wij?



Onze missie

Wij willen dat het goed gaat met Nederland. Daarom bouwt de ING mee aan een financieel gezonde en duurzame Nederlandse samenleving, voor haar inwoners, het bedrijfsleven en andere organisaties.

Hoe maken wij onze missie waar?

Wij zijn een bank voor iedereen. Wij willen u inzicht en overzicht geven, zodat u goede financiële beslissingen kunt nemen om uw doelen in het leven te bereiken. Uiteraard staan wij daarbij altijd voor u klaar met deskundig advies en goede service. Wij zijn betrokken bij uw financiële situatie, op een open en eerlijke manier. Dat is Oranje.

Wat betekent dat voor u?

- ING op internet of via de mobiele telefoon, altijd online: 24 uur per dag [internetbankieren met Mijn ING](#) of [via de mobiele app van ING](#). Ook een persoonlijke afspraak maakt u online.
- De ING Adviseurs [per telefoon](#), altijd persoonlijk: met één telefoontje regelt u moeiteloos uw bankzaken.
- De persoonlijke ING Adviseur, altijd bereikbaar: onze specialisten staan direct voor u klaar, overdag of 's avonds. U krijgt persoonlijk advies over alles wat wij voor u kunnen betekenen. Of het nu hypotheek of verzekeringen zijn. Over het starten van een eigen bedrijf tot zakendoen over de grens.
- Het ING-kantoor, altijd dichtbij: [een kantoor in de buurt is zó gevonden](#). Voor alle dagelijkse bankzaken kunt u naast de 285 eigen kantoren terecht bij een van de 550 ING Servicepunten.

Uw vraag, ons antwoord

Heeft u vragen over het beleid van ING? Hier vindt u de antwoorden op vragen over:

- [Staatssteun](#)
- [Rentebeleid](#)
- MVO

Heeft u vragen?

- [Wat zijn de openingstijden van mijn kantoor van de ING?](#)
- [Hoe kom ik in contact met ING?](#)
- [Veelgestelde vragen Klantenservice](#)

Contact

- ☐ [Uw vraag of klacht per e-mail](#)

Deel deze pagina



> Over Rabobank

- > Coöperatief bankieren
 - > Organisatie
 - > Jaarverslagen
 - > Pers
 - > Economisch onderzoek
 - > Duurzaam bankieren
 - > Duurzaam ondernemen
 - > Bedrijfshistorie
 - > Rabo Kunstcollectie
-
- > Rabo Canon
-
- > Global Food Security

Over Rabobank

Wie we zijn

De Rabobank Groep is een in Nederland gewortelde internationale financiële dienstverlener op coöperatieve grondslag. We zijn actief op het gebied van bankieren, vermogensbeheer, leasing, verzekeren en vastgoed. In Nederland ligt de nadruk op brede financiële dienstverlening, internationaal richten we ons vooral op de food- en agribusiness. Bekijk de film en hoor ons verhaal.



Voor en door klanten

De Rabobank Groep bestaat uit zelfstandige lokale Rabobanken en de centrale organisatie Rabobank Nederland met een aantal gespecialiseerde dochterondernemingen. Als coöperatie zijn we er voor en door klanten en willen we bijdragen aan een duurzame economische ontwikkeling.

Samen zijn we de bank

De Rabobank richtte ruim honderd jaar geleden een bank op zonder aandeelhouders. Dat is het idee van de coöperatie. Door samen te werken kan iedereen zich ontplooiën zoals hij of zij dat wil. Samen sta je sterker en kom je verder dan alleen. Samen zijn we de bank.

U bepaalt de koers van uw bank

Als betrokken klant kunt u lid worden van de Rabobank. Zo kunt u meedenken over ons beleid, en over onze producten en diensten. Ook kunt u meebeslissen over onze rol in de samenleving. U bepaalt zelf waar uw bank naar toe gaat.

> Lees meer over het lidmaatschap van de Rabobank

Contact

Rabobank
Tel. (0)...

Tips

> Bekijk brochure

Tips

Carrière
> Bekijk website

- Over ABN AMRO
- >> **Organisatie**
 - Organisatiestructuur
 - Toezichthouders
 - >> ABN AMRO Internationaal
 - >> Strategie & Kernwaarden
 - >> Corporate Governance
 - >> Rapporten & Verslagen
 - >> Geschiedenis
 - >> Kunst & Historisch Bezit
 - >> Dochterondernemingen
 - >> Sponsoring
 - >> Leveranciers
 - >> Compliance
 - >> Video's van ABN AMRO

[Home](#) > [Over ABN AMRO](#) > [Organisatie](#)

Organisatie



<< Het uitgangspunt van onze bank is het inspelen op de veranderende markt en dus op de eveneens veranderende behoeften van onze klanten

Profiel ABN AMRO

ABN AMRO biedt onze particuliere, private banking en zakelijke klanten een volledig producten- en dienstenpakket aan. Wij bieden diepgaande financiële expertise, brede kennis van vele sectoren en een internationaal netwerk ten behoeve van nationale en internationale activiteiten.

Het uitgangspunt van onze bank is het inspelen op de veranderende markt en dus op de eveneens veranderende behoeften van onze klanten. Daar vraagt deze tijd ook om. Een bank die handelt in de context en realiteit van nu, die de klant met open vizier tegemoet treedt, leert van zijn ervaringen en beseft dat niets belangrijker is dan optimale service.

Markten

We zijn een toonaangevende particuliere en zakelijke bank die zijn wortels heeft in Nederland en zijn klanten volgt naar het buitenland. Internationaal zijn we actief op een aantal terreinen waar we onmiskenbare deskundigheid hebben. Zoals Energy, Commodities & Transportation (ECT) en ABN AMRO Clearing. We richten ons op bestaande Private Banking activiteiten in Nederland, Europa en Azië.

Mentaliteit

De 200-jarige historie van ABN AMRO combineert de stille overtuiging met het

deze tijd ook om. Een bank die handelt in de context en realiteit van nu, die de klant met open vizier tegemoet treedt, leert van zijn ervaringen en beseft dat niets belangrijker is dan optimale service.

Markten

We zijn een toonaangevende particuliere en zakelijke bank die zijn wortels heeft in Nederland en zijn klanten volgt naar het buitenland. Internationaal zijn we actief op een aantal terreinen waar we onmiskenbare deskundigheid hebben. Zoals Energy, Commodities & Transportation (ECT) en ABN AMRO Clearing. We richten ons op bestaande Private Banking activiteiten in Nederland, Europa en Azië.

Mentaliteit

De 300-jarige historie van ABN AMRO combineert de rijke ervaring van het verleden met de klantwensen en -eisen van het heden. Wij willen de verwachtingen van onze klanten overtreffen. Dit doen wij door het vertrouwen te behouden, ons te onderscheiden door vakmanschap en vanuit klantperspectief te denken. Kortom, alles doen waardoor onze klanten sterker staan, beter worden en meer bereiken. Dat vinden wij het vakmanschap van echt bankieren.

Duurzaamheid


Ook ten aanzien van duurzaamheid hebben wij een ambitie; binnen enkele jaren ook op dit gebied een toonaangevende bank zijn. Bewuste integratie in de strategie en de bedrijfsprocessen van de bank is daarvan een logisch gevolg.

Ontwikkelingen

ABN AMRO is zich bewust van haar verantwoordelijkheid ten opzichte van al haar stakeholders. Vanzelfsprekend willen we uitstekende financiële resultaten behalen, maar zonder dat onze klanten onverantwoorde risico's lopen.

Wij trekken lessen uit ervaringen uit het verleden en werken in alle openheid aan verdere verbeteringen binnen de eigen organisatie en leveren een bijdrage aan hervormingen binnen de gehele bancaire sector.

In 2008 heeft de Nederlandse staat het eigendom verworven van de Nederlandse activiteiten van ABN AMRO Holding N.V. en van Fortis Bank Nederland. In 2010 zijn ABN AMRO en Fortis Bank Nederland gefuseerd. Hierdoor ontstond het huidige ABN AMRO.

Volg ABN AMRO op     



Contact
postcode of
woonplaats
Zoek een RegioBank
[Neem contact met mij op](#)

[Home](#) | [Producten](#) | [Acties](#) | **Over RegioBank** | [Klantenservice](#) | [Zakelijk](#) | [Internet Bankieren](#) | **Zoek**

[Home](#) ▶ [Particulier](#) ▶ [Over RegioBank](#) ▶ [Wij zijn RegioBank](#)

Snel naar

[Wij zijn RegioBank](#)

[Onze missie](#)

[VoordeBuurt](#)

[Uw lokale Adviseur](#)

[Voor de pers](#)

[In de media](#)

[Adviseur worden](#)

[Werken bij](#)

Wij zijn RegioBank

Wij zijn dichtbij en betrokken

RegioBank kiest bewust voor kantoren in dorpen en kleine steden. Want in heel Nederland verdienen mensen een bank in de buurt. U wordt geholpen door een lokale Zelfstandig Adviseur. Die weet wie u bent en wat er speelt in uw omgeving. We nemen de tijd voor u. Gewoon, een goed gesprek met een kop koffie. Op deze manier kunnen we u echt advies op maat geven.

Alles onder één dak

U kunt bij ons terecht voor betalen, sparen, hypotheken, alles. Zowel voor uzelf als uw bedrijf. En u regelt het zoals u dat wilt. Op kantoor, thuis via internet of onderweg via onze Mobiel Bankieren App.

Begrijpelijke oplossingen voor sparen, betalen, alles

Wij brengen uw financiële vragen terug naar begrijpelijke oplossingen. Daarbij houden wij het simpel: gewoon goede producten en een heldere uitleg over de mogelijkheden. Zodat u goede keuzes maakt en een goed gevoel heeft over uw geldzaken. Daar staan wij voor.

[Lees meer over de missie van RegioBank](#) ▶

[Blog](#)
[Directievoorzitter](#)

[Klantervaringen](#)

[Acties](#)



Zoek uw Adviseur

Wij hebben een netwerk van meer dan 530 Zelfstandig Adviseurs.

Postcode of

Dienstenwijzer

RegioBank heeft een eigen vergunning van De Nederlandsche Bank en valt onder het depositogarantiestelsel en het

 **VoordeBuurt**

Voorwaarden

■ [Algemene Bankvoorwaarden](#) 



Snel naar

[Wij zijn RegioBank](#)

[Onze missie](#)

[VoordeBuurt](#)

[Uw lokale Adviseur](#)

[Voor de pers](#)

[In de media](#)

[Adviseur worden](#)

[Werken bij](#)

Wij zijn RegioBank

Wij zijn de bank in uw regio, een nuchtere **bank in de buurt**. Waar u terecht kunt voor **sparen, betalen, alles**. De bank zonder poespas en gedoe die dichtbij de mensen staat. Daar zijn wij trots op!

Bij RegioBank kunt u altijd even binnenlopen. Of u nu een grote of kleine vraag heeft en wat uw financiële situatie ook is. Bij ons bent u geen rekeningnummer maar wordt u geholpen door een lokale **Zelfstandig Adviseur**. Iemand die weet wie u bent. Iemand die de tijd neemt voor uw vragen, maar ook voor een kopje koffie. Zo kunt u vertellen wat u bezighoudt. En kunnen wij u een passend advies geven.

Wij voelen ons verbonden met de omgeving. Wij spreken dezelfde taal en hebben dezelfde behoeftes. Wij zetten ons in voor **lokale verbondenheid** en dragen actief bij aan de levendigheid binnen de lokale gemeenschap. Zo vinden wij het belangrijk dat iedereen een bank in de buurt heeft. U vindt ons op de bekende plaats en met de **bekende gezichten**. Wel zo vertrouwd.

RegioBank is een Nederlandse bank, zonder buitenlandse belangen. Een bank waar vakmensen werken die waarmaken wat ze zeggen. RegioBank is een bank voor mensen die **persoonlijk contact** en een kantoor **dichtbij** op prijs stellen. Voor mensen die zelf willen kiezen, of ze hun bankzaken persoonlijk bij ons op kantoor of zelf vanuit huis via internet of met een mobiele app regelen.

Wij zijn bezig met zaken die voor u belangrijk zijn. Vooral luisteren en begrijpen wat u wilt. Wij brengen uw financiële vragen terug naar **begrijpelijke oplossingen**. Daarbij houden wij het simpel: **gewoon goede producten** en een heldere uitleg over de mogelijkheden. Zodat u goede keuzes kunt maken en een goed gevoel heeft over uw geldzaken. Daar staan wij voor.

[Blog](#)
[Directievoorzitter](#)

[Klantervaringen](#)

[Acties](#)

 [VoordeBuurt](#)

Voorwaarden

■ [Algemene Bankvoorwaarden](#) 

Biermerken

Heineken

The screenshot shows the Heineken website's interactive story interface. At the top, there is a navigation bar with the Heineken logo and the tagline 'open your world', followed by menu items: OVER HEINEKEN, HEINEKEN BIER, STAR SERVE, OPEN YOUR CITY, HEINEKEN EXPERIENCE, SHOP & STARCODES, STARCLUB, and CHIEF ORANJE OFFICER. The main content area features a large green background with the title 'HET VERHAAL VAN HEINEKEN' in white and green text. Below the title, there is a paragraph: 'Maak je eigen Heineken verhaal. Klik op elk wiel om de hoofdstukken van je film te selecteren of laat de keuze aan ons over.' To the right of this text is a 3x3 grid of story chapters, each with a Heineken logo and a title: 'ONZE KUNST HOE WE HET DOEN', 'ONS VERLEDEN WAAR WE ZIJN GEWEEST', and 'ONS HEDEN WAT WE DOEN'. Below the grid are two buttons: 'LAAT ONS EEN VERHAAL KIEZEN' and 'SPEEL DIT VERHAAL AF'. At the bottom, there is a footer with the 'Bewijs je verantwoordelijkheid' logo, links for 'BEDRIJFSINFORMATIE', 'VOORWAARDEN/PRIVACY', 'FAQ'S', and 'CONTACT', a 'VOLG ONS OP FACEBOOK' button, and a 'LAND/TAAL VERANDEREN' dropdown menu.

Vervolgens kan het verhaal in de vorm van een filmpje afgespeeld worden.



ONZE BIEREN

OVER AMSTEL

WINKEL

EVENEMENTEN

KWALITEIT

GESCHIEDENIS

MOOIE VERHALEN

RECLAMES

NIEUWSBRIEF

VERTROUWDE KWALITEIT

SINDS 1870

Amstel bier heeft een lange en rijke traditie. Sinds de oprichting in 1870 is het van oorsprong Amsterdamse merk een begrip in binnen- en buitenland. Amstel is het tweede biermerk van Nederland en is tegenwoordig verkrijgbaar in meer dan 70 landen. Daarmee is Amstel het achtste biermerk van de wereld.

Dit succes is onder andere te danken aan de kwaliteit van het bier. Amstel is een kwaliteitsbier voor iedereen en dat slaat overall aan.

VIER INGREDIENTEN

Amstel Pilsener wordt sinds 1870 gebrouwen met dezelfde ingrediënten: hop, water, gerst en gist. Doordat het brouwproces door de jaren heen in de basis hetzelfde is gebleven, heeft Amstel Pilsener een vertrouwde zacht hoppige smaak.





WELKOM OP DE CORPORATE WEBSITE VAN GROLSCH

Grolsch is een onderneming met een rijke traditie. De bierbrouwerij heeft een historie die teruggaat tot 1615. Grolsch vindt haar oorsprong in het oosten van Nederland, beginnend in Groenlo en is tegenwoordig gevestigd in Enschede. Nederland is de thuishaven van Grolsch, hier ligt dan ook het zwaartepunt van de commerciële activiteiten.

Grolsch brouwt uitsluitend bier en richt zich op het premium segment van de markt. Het sterke merk Grolsch staat daarbij centraal. De kracht van het merk vindt zijn oorsprong in 'Vakmanschap is Meesterschap' en in de unieke beugelfles. Het innovatief en creatief vermogen van Grolsch is aanzienlijk. Dit is, zeker in ontwikkelde biermarkten, van groot belang om in te kunnen spelen op de veranderende behoeften van de markt. De Grolsch organisatie is professioneel, krachtig en flexibel. Naast het commerciële succes kenmerkt Grolsch zich door goede financiële resultaten, door het feit dat zij een gerespecteerd en aantrekkelijk werkgever is en door een grote maatschappelijke betrokkenheid. Grolsch is een dochteronderneming van SABMiller plc.



PERSBERICHTEN

dinsdag 09 september 2014
Grolsch daagt Nederlanders uit mee te denken over nieuwe speciaalbieren

vrijdag 29 augustus 2014
PERSBERICHT FC Twente en stersponsor Grolsch verlengen samenwerking

dinsdag 26 augustus 2014
Grolsch draait overuren door succes Grolsch Radler

LAATSTE NIEUWS

Natuurlijk willen we dat u geniet van ons bier! Maar we willen onverantwoord alcoholgebruik tegengaan.



VIDEO





OVER GROLSCH

Grolsch heeft een historie die teruggaat tot 1615 en behoort daarmee tot de oudste ondernemingen van Nederland. Grolsch brouwt uitsluitend bier en is in de loop der jaren uitgegroeid tot één van de allersterkste A-merken van Nederland. Daarnaast is Grolsch ook in internationaal verband een zeer gerespecteerd merk.

Bij Grolsch werken circa 750 medewerkers, in binnen- en buitenland. Sinds 1995 mag Grolsch zich 'Koninklijk' noemen. Grolsch heeft, ter vervanging van haar oorspronkelijke brouwerijen in Groenlo (sinds 1615) en Enschede-Noord (sinds 1895), een geheel nieuwe brouwerij gebouwd ten zuidwesten van de stad Enschede. Deze nieuwe en zeer efficiënte brouwerij is in 2004 officieel geopend en inmiddels volledig in gebruik. In deze brouwerij brouwt Grolsch met de meest moderne technologie bier, volgens het traditionele proces en met natuurlijke grondstoffen. Met andere woorden: hier bedient de beste vakman zich van het beste gereedschap!

Meer informatie over het ontstaan van bier, het brouwproces en de verschillende Grolsch biere is te vinden in het handboek '[Alles over Grolsch](#)'.



Volg ons op [twitter](#)



Bavaria

Bedrijfsprofiel

Bierbrouwer Bavaria is het op een na oudste familiebedrijf in Nederland. In totaal werken er ongeveer 1000 mensen voor Bavaria, in binnen- en buitenland. Onder leiding van de familie Swinkels wordt in de brouwerij van Bavaria in het Zuiden van Nederland al zeven generaties bier gebrouwen volgens een uniek familie-recept. Zo wordt de beste kwaliteit al sinds 1719 gewaarborgd. Pure ingrediënten zijn de basis voor kwaliteit en daarom wordt Bavaria gebrouwen van natuurlijk mineraalwater en vermout Bavaria haar eigen gerst.

Facts & figures

- Grootste onafhankelijke brouwerij van Nederland.
- 100% familiebedrijf
- Inmiddels staat de 7e generatie van de familie Swinkels aan het roer.
- Jaarlijkse productie: meer dan 6 miljoen hectoliter bier
- 65% is bestemd voor export naar ruim 120 landen
- Netto-omzet: ruim € 400 miljoen
- 1.000 medewerkers wereldwijd
- Bavaria beschikt over natuurlijk mineraalwater uit eigen bron

Holland Malt

Bavaria heeft sinds 2004 een meerderheidsaandeel in Holland Malt BV, een samenwerkingsverband tussen Bavaria en de landbouwcoöperatie Agrifirm. Bavaria beschikt over twee mouterijen: in Lieshout en in de Eemshaven. Met een maximale capaciteit van 245.000 ton mout per jaar voorziet Holland Malt brouwerijen wereldwijd van kwalitatief hoogstaande mout. 1/3 van de productie is bestemd voor Bavaria, 1/3 voor Europa en 1/3 voor buiten Europa (met name Latijns- en Zuid-Amerika, Japan en Rusland).

www.hollandmalt.com

CereX

In 2010 heeft Bavaria CereX B.V. opgericht. CereX houdt zich bezig met de productie en verkoop van cereal extracts, een natuurlijk extract van granen. CereX extract kan zowel in de food- als beverage-industrie worden gebruikt. De productie vindt plaats in Lieshout. Als onderdeel van Bavaria profiteert CereX van meer dan 300 jaar ervaring in de drankenindustrie, de kennis en technologie van een eigen mouterij en de beschikking over natuurzuiver mineraalwater uit eigen bron.

www.cerex.nl

Supermarkten

Albert Heijn

Home

Home

Onze missie



'Het alledaagse betaalbaar, het bijzondere bereikbaar'

'Het alledaagse betaalbaar, het bijzondere bereikbaar', dat is de missie van Albert Heijn. Het is eigenlijk precies wat de oprichter van ons bedrijf voor ogen had. Op strooibijltjes liet hij de volgende tekst drukken: 'Prima Kwaliteit, Grote Omzet, Kleine Winst. Arm en Rijk kunnen bij mij hun inkopen doen.' Naast bijzondere producten en acties, zijn we óók een betaalbare winkel voor de alledaagse boodschappen. Dat onderstrepen we met onze missie.

Dagelijks...

We hebben alle dagelijkse boodschappen in huis. Alledaagse artikelen als toilet papier, wasmiddel, luiers en tandpasta, aardappelen, melk en brood. Bij Albert Heijn bent u verzekerd van een uitstekende kwaliteit voor een betaalbare prijs.



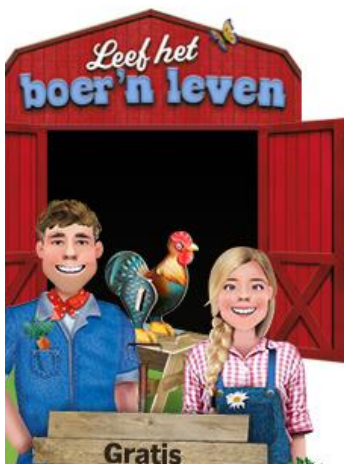
En bijzonder...

We verkopen heel veel bijzondere producten die u vaak alleen bij ons, of in een speciaalzaak aantreft. Zo vindt u bij ons pindakaas met cashewnoten, diverse koffiesoorten van Perla uit onze eigen koffiebranderij, een rijke variatie aan gezonde stoommaaltijden en Greenfields vlees. Ons huismerk AH Excellent biedt een ruime keuze aan bijzondere producten om extra te genieten, met elk jaar weer tientallen speciale kerst- en paasproducten. We zijn bovendien altijd op zoek naar interessante, nieuwe producten waarmee we u kunnen verrassen. En al deze bijzondere producten vindt u bij Albert Heijn voor de beste prijs, want wij willen het bijzondere voor iedereen bereikbaar maken!



AH kwaliteit

We stellen zeer hoge eisen aan onze verse producten. Of het nu gaat om vlees, vis, kaas, groente of fruit, alle producten moeten aan onze maatstaven voldoen. Door intensief met telers en leveranciers samen te werken, kunnen we het beste bieden. Ook onze Eigen Merk houdbare producten voldoen aan strenge eisen. Mocht de klant desondanks niet tevreden zijn over het product, dan geldt onze onvoorwaardelijke kwaliteitsgarantie.



Meer Doen

"Bij Albert Heijn geloven we dat we met veel kleine stapjes, grote resultaten kunnen behalen. Doet u mee?"



"Waarom zit een komkommer in plastic?" >>

"Mijn zoon heeft op school meegedaan aan 'Ik eet het beter'. Wat is dat?" >>

"Wat betekent het merk AH puur&eerlijk?" >>

"Welk ei is het meest kipvriendelijk?" >>

[Home](#)

Meer Doen

- Milieu
- Gezondheid
- Mens
- Buurt
- Dierenwelzijn
- Voedselverspilling

- Ambities
- AH puur&eerlijk

Albert Heijn doet meer..

Bij Albert Heijn geloven we dat we met veel kleine stapjes, grote resultaten kunnen behalen. Dat als we met z'n allen iedere keer een beetje meer doen, we ook iedere keer een beetje meer bereiken. Zo kunnen we bijvoorbeeld meer doen voor het milieu, of voor eerlijke producten, meer doen voor het welzijn van dieren, meer doen voor de buurt. En door al dat 'meer doen' krijgt een groot woord als 'duurzaamheid' ineens een eigen plekje in ons dagelijkse leven. Doet u mee?



Ruim 500
AH puur&eerlijk
producten in
onze winkels



U bevindt zich hier: [Home](#) → [Over PLUS](#) → [PLUS als organisatie](#) → Waar wij voor staan

Waar wij voor staan

Aandacht, Kwaliteit, Lokaal en Verantwoord

De PLUS supermarkten onderscheiden zich door de volgende merkwaarden:

- **Aandacht.** Elke PLUS kenmerkt zich door echte aandacht en de beste service.
- **Kwaliteit.** Alle producten, medewerkers en winkels zijn van hoge kwaliteit.
- **Lokaal.** Elke PLUS supermarkt voert een breed assortiment verse en lokaal geproduceerde artikelen tegen scherpe prijzen en is sterk betrokken bij de lokale gemeenschap.
- **Verantwoord.** Voor alle PLUS ondernemers staat dier- en milieuvriendelijk werken voorop. In de PLUS supermarkten vindt u dan ook een groot aantal biologische en Fairtrade producten.

Onze ambitie: beste servicesupermarkt van Nederland

PLUS heeft niet de ambitie om de grootste supermarkt van Nederland te worden, maar wel om de beste servicesupermarkt van Nederland te zijn. De serviceorganisatie ondersteunt de ondernemers daarbij met formule- en huiskontwikkeling, category-management, communicatie, marketing, promoties, automatisering, opleidingen en het organiseren van lokale activiteiten. Het onderscheidende karakter van PLUS is vooral op de winkelvloer te merken. Daar maken de ondernemer en zijn team de belofte waar als het gaat om servicegerichtheid en de invulling van de merkwaarden van PLUS.

PLUS als organisatie

- [Waar wij voor staan](#)
- [Onze winkels](#)
- [Historie](#)
- [De organisatie](#)
- [Adressen](#)
- [Sponsorbeleid](#)

meer aandacht

meer vers





Elke dag de klant 100 procent centraal

Jumbo wil de ideale supermarkt zijn. Elke dag weer doen we onze uiterste best om te zorgen voor 100% tevreden klanten. Want dat is waar het om draait bij Jumbo. Dit doen we niet alleen, maar samen met al onze medewerkers en partijen waarmee we samenwerken. Daarbij blijven we aandacht besteden aan de wereld waarin we leven. Want we willen een goede buur zijn voor onze omgeving. Nu en in de toekomst.



[» Over Jumbo](#)



[» Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen](#)



[» Pers](#)



[» Nieuws](#)



Onze formule

Beste service + grootste assortiment x laagste prijs = De unieke JUMBO formule

Klantgerichtheid is de rode draad in de manier van werken van Jumbo. Bij alles wat we doen staat de klant centraal. Dat is ook de basis van onze unieke formule. Niet alleen de klanten profiteren ervan: ook voor de medewerkers is het prettig én leuk om op deze manier te werken. De 7 Zekerheden zijn hierbij een belangrijk hulpmiddel.

De unieke Jumbo formule

'Beste service + Grootste assortiment x Laagste prijs' = De unieke Jumbo formule.
 Jumbo is de enige supermarktketen in Nederland die deze elementen combineert.

- Wij doen er alles aan om de klanten 100% tevreden naar huis te laten gaan. Medewerkers van Jumbo vinden het een uitdaging om tot het uiterste te gaan. Iedereen neemt hierin zoveel mogelijk zijn of haar eigen verantwoordelijkheid.
- Klanten kunnen bij Jumbo kiezen uit maar liefst ruim 32.000 verschillende (merk)artikelen. Als ze iets missen, zorgen de medewerkers ervoor dat het betreffende artikel binnen twee weken in het assortiment wordt opgenomen.
- Jumbo garandeert de laagste prijzen van Nederland



Jumbo's 7 zekerheden

Met onze 7 Zekerheden stellen we de wensen van de klant 100% centraal. Het zijn de garanties waarmee we onze unieke beloften aan de klant elke dag nakomen. Hiermee hebben klanten én medewerkers duidelijke spelregels in handen over het naleven ervan. [Meer informatie over de 7 zekerheden.](#)

1. Euro's goedkoper

Wij helpen u met uw huishoudbudget met de garantie dat u bij Jumbo het goedkoopst uit bent. Onze prijsmeters controleren iedere dag de prijzen bij supermarkten in Nederland om dat te garanderen.

2. Service met een glimlach

Bij Jumbo kost vriendelijkheid niets. Wij doen er echt alles aan om het boodschappen doen voor u zo aangenaam mogelijk te maken.

3. Voor ál uw boodschappen

U heeft bij ons keuze uit een enorm assortiment: A-merken, het Jumbo Huismerk en budgetmerken. Zo'n enorm assortiment vindt u nergens anders.

4. Vers is ook écht vers

Bij Jumbo hebben we het allerbeste vers in huis. En de versspecialisten op onze versafdelingen helpen en adviseren u graag.

5. Vlot winkelen

Wij doen er alles aan om u snel en gemakkelijk boodschappen te laten doen. Door een ruime en logische indeling van de winkel bijvoorbeeld, maar ook door voldoende kassa's en goed opgeleide medewerkers.

6. Niet tevreden? Geld terug.

Wij zijn pas tevreden als u blij onze winkel verlaat. Deze Zekerheid gaat dan ook veel verder dan 'Niet goed? Geld terug!'

7. Uw wensen staan centraal

Iedere dag doen we er alles aan om winkelen voor u zo aangenaam mogelijk te maken. We horen heel graag wat u van uw winkel vindt. Uw reactie helpt ons om u nog beter van dienst te zijn!



Welkom bij ALDI
Hoge kwaliteit – Lage prijs



Folder bekijken »



Nieuwsbrief »



Filiaalzoeker »



Onze aanbiedingen

Assortiment

Online Services

Informatie

Ons bedrijf

ALDI » Ons bedrijf » Over ons

Over ons

Hartelijk welkom bij **ALDI**.

De geschiedenis van **ALDI** begint in 1913 als de vader van de twee huidige oprichters - Karl en Theo Albrecht - een handel met bakwaren start. Moeder Anna, die uit een ondernemersfamilie stamt, opent in 1914 de eerste supermarkt, waarmee de basis voor een succesvolle supermarktketen wordt gelegd. In 1945 nemen beide zonen het bedrijf over. Drie jaar later beginnen ze met de uitbreiding van filialen en zetten daarbij een consequent concept neer: beperkt assortiment, producten van hoogwaardige kwaliteit en lage prijzen. Dit concept is tot op de dag van vandaag actueel. Het bedrijf groeit snel en in 1954 beschikt **ALDI** over een filialennetwerk van 77 verkooppunten in Duitsland.

De originele supermarkt wordt de eerste zelfbedieningswinkel. Een jaar later zijn er 100 filialen in Noord-Rijnland-Westfalen.

In 1961 vindt een belangrijke gebeurtenis plaats: de broers Albrecht verdelen het gebied en **ALDI Nord** en **ALDI Süd** zijn geboren. Sindsdien werken beide ondernemingen nauw samen.



▶ ALDI-Albrecht Discount



▶ Decentraal en dicht bij de klant



▶ **ALDI** en testpanels: erkenning en kwaliteit



▶ De toekomst van **ALDI**

Bijlage 2: Inventarisatie van de metaforen in corpus 1 Banken

	ING	Rabobank	ABN AMRO	Regio Bank
Beoordelaar 1	- Daarom bouwt ING mee aan een financieel gezonde samenleving.	- Samen zijn we de bank.	- Een bank die handelt in de context en realiteit van nu, die de klant met open vizier tegemoet treedt, leert van zijn ervaringen en beseft dat niets belangrijker is dan optimale service. - ... bank die zijn wortels heeft in Nederland...	- Een nuchtere bank in de buurt.
Beoordelaar 2	- Daarom bouwt ING mee aan een financieel gezonde samenleving. Dat is Oranje.		- Met open vizier tegemoet treedt. - Die zijn wortels heeft.	- Een nuchtere bank.
Beoordelaar 3	- Daarom bouwt ING mee aan een financieel gezonde samenleving. Dat is Oranje. - Open manier.	- Een in Nederland gewortelde. - Actief op het gebied van. - Brede financiële dienstverlening. - Zelfstandige Rabobanken. - Samen zijn we de bank.	- Diepgaande financiële expertise. - Brede kennis. - Die zijn wortels heeft in Nederland.	- Wij zijn.

Biermerken

	Heineken	Amstel	Grolsch	Bavaria
Beoordelaar 1	<ul style="list-style-type: none"> - Onze kunst. Hoe we het doen. - Ons verleden. Waar we zijn geweest. - Ons heden. Wat we doen. 	<ul style="list-style-type: none"> - ... is het merke <i>een begrip</i> in binnen- en buitenland. 	<ul style="list-style-type: none"> - Grolsch <i>vindt haar oorsprong</i> in het oosten... - Nederland is <i>de thuismarkt</i> van Grolsch. - De <i>kracht</i> van het merk <i>vindt zijn oorsprong</i> in... - De Grolsch organisatie is <i>professioneel, krachtig en flexibel</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bierbrouwer Bavaria is het <i>op een na oudste familiebedrijf</i> in Nederland.
Beoordelaar 2	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Onze kunst.</i> 		<ul style="list-style-type: none"> - Een <i>rijke</i> traditie. 	
Beoordelaar 3		<ul style="list-style-type: none"> - <i>Lange en rijke traditie.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Rijke traditie.</i> - <i>Zwaartepunt.</i> - De Grolsch organisatie is <i>professioneel, krachtig en flexibel</i>. 	

Supermarkten

	Albert Heijn	Plus	Jumbo	Aldi
Beoordelaar 1	<ul style="list-style-type: none"> - Ons huismerk AH Excellent <i>biedt</i> - Met <i>veel kleine stapjes grote resultaten behalen</i> - ... krijgt een groot woord als 'duurzaamheid' een <i>eigen plekje</i> in ons dagelijks leven 	<ul style="list-style-type: none"> - Elke Plus <i>kenmerkt zich</i> - Elke Plus supermarkt voert een breed assortiment en is <i>sterk betrokken</i> bij de lokale gemeenschap - Plus heeft <i>niet de ambitie</i> om de grootste supermarkt van Nederland te worden - De service organisatie <i>ondersteunt</i> de ondernemers daarbij met... - Het <i>onderscheidende karakter</i> van Plus. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jumbo <i>wil</i> de ideale supermarkt zijn - Jumbo <i>garandeert</i> 	
Beoordelaar 2		<ul style="list-style-type: none"> - Plus <i>geeft</i> meer - Waar <i>wij</i> voor staan 	<ul style="list-style-type: none"> - We willen een <i>goede buur</i> zijn voor onze omgeving - Klantgerichtheid is de <i>rode draad</i> in de manier van werken van Jumbo - Service met een <i>glimlach</i> 	
Beoordelaar 3		<ul style="list-style-type: none"> - Hoge kwaliteit, breed assortiment en scherpe prijzen - <i>Wij</i> 		

Bijlage 3: Corpus 2

Heineken

NATUURLIJK ZIJN WE TE KOOP



(OP MEER DAN 10.000 PLEKKEN IN NEDERLAND)

Met trots voor u gebrouwen. Geen 18, geen alcohol.

**Heineken**
open your world

ING en het gebruik van klantgegevens



Open brief van ING aan haar klanten

17-03-2014 12:27



Beste ING-klant, Elke dag werken alle medewerkers van de ING hard om u, onze klant, van dienst te kunnen zijn en de dienstverlening aan u verder te verbeteren. Op 10 maart jl. publiceerde Het Financieele Dagblad een interview met ING over klantdata. In dit interview zijn wij niet duidelijk genoeg geweest over dit zo gevoelige onderwerp. Hierdoor hebben wij veel bezorgde reacties van onze klanten ontvangen. Deze reacties maken duidelijk dat er veel vragen en zorgen zijn over de bescherming van klantgegevens. En dat spijt mij zeer. Ik bied u dan ook allereerst mijn excuses aan voor de ontstane onduidelijkheid en de onrust waartoe dit heeft geleid.

Ik kan het niet duidelijker stellen: Uw individuele klant- en transactiegegevens worden door ING niet met derden gedeeld of verkocht. De proef die in Het Financieele Dagblad werd genoemd was bedoeld om klanten te helpen met hun persoonlijke geldzaken en voor hen besparingen te realiseren. Het doel is nadrukkelijk niet om informatie over transacties met externe bedrijven te delen en daarmee commercieel te gebruiken.

ING doet er veel aan om klanten te helpen financieel fit te worden en te blijven. In dit kader hebben we onderzoek gedaan naar een manier om onze klanten concreet voordeel te kunnen bieden bij hun dagelijkse uitgaven. We zien onder onze klanten veel belangstelling voor besparing op dagelijkse uitgaven en door relevante kortingen aan te bieden wil ING u, als klant, de mogelijkheid bieden om daarvan gebruik te kunnen maken.

Laat ik nogmaals benadrukken: de ING deelt uw klantgegevens niet met derden, laat staan dat wij die zouden verkopen. Voor ING heeft bescherming van de persoonsgegevens van onze klanten de hoogste prioriteit. Want wij realiseren ons dat uw privacy een groot goed is. Klanten kunnen er altijd op vertrouwen dat ING uitsluitend gebruik maakt van hun persoonlijke gegevens binnen de grenzen van wet- en regelgeving, in het bijzonder de wet bescherming persoonsgegevens, en de daarop gebaseerde Gedragscode verwerking persoonsgegevens financiële instellingen en onze business principles. We zouden bij de proef alleen analyses met transactie- en klantdata uitvoeren als u daar vooraf toestemming voor geeft en u zich heeft aangemeld, met de mogelijkheid om deelname op elk moment te stoppen.

Uiteraard luisteren wij goed naar alle signalen. Wij zullen dan ook verder met onze klanten in gesprek gaan over hoe ING het beste van dienst kan zijn bij het besparen op dagelijkse uitgaven. Wij zullen in gesprek met klanten, toezichthouders, privacy-organisaties en consumentenorganisaties bepalen of en hoe we verder gaan. Of wij een proef gaan uitvoeren met een selecte groep klanten die hiervoor belangstelling heeft, wanneer en onder welke condities, zullen we pas bepalen na deze gesprekken. De belangen en behoeften van onze klanten staan daarbij centraal. Indien men voldoende voordeel ziet van een dergelijke aanvullende dienstverlening, zullen we mogelijk tot een test overgaan. Aangezien we de tijd willen nemen om zorgvuldig met alle partijen, en vooral onze klanten in gesprek te gaan, zal er voorlopig geen proef plaatsvinden.

Onze dienstverlening draait om vertrouwen en het dienen van uw belang. Wij blijven vernieuwen en werken aan de verbetering van onze service en dienstverlening. Daarop kunt u als klant vertrouwen.

Met vriendelijke groet,

Nick Jue Directievoorzitter ING Nederland



- [Home](#)
- [Perscentrum](#)
- [Actualiteiten](#)

Zoeken in actualiteiten



Actualiteiten

Reactie op berichtgeving over Albert Heijn en Zwarte Piet

Albert Heijn is er voor iedereen. Voor de vele klanten die het Sinterklaasfeest op de gebruikelijke wijze willen vieren, hebben we producten met Zwarte Piet daarop. Maar u ziet ook producten waarop hij niet staat. Aan de klant de keuze. Er is dus geen sprake van een besluit om Zwarte Piet in de ban te doen.

Er zijn nu veel berichten in de media over Sinterklaas en Albert Heijn. Deze komen voort uit een foto van een display die nu al in de winkel staat. Daarin worden verkleedpakjes voor kinderen getoond, met kinderen zonder schmink. U vindt echter ook nu al uitingen in onze winkels waarop Zwarte Piet wél staat.





Lieve Piet,

Je bent nog niet in het land,
maar nu al sta je volop in de krant.

Je zou verbannen zijn
uit de winkels van Albert Heijn.

Van dat bericht lieve Piet is helemaal niks waar.

Je ligt volop in onze schappen,
net als ieder jaar.

Wij vinden je in zwart en andere kleuren reuze,
maar laten aan heel Nederland de keuze.

Gewoon bij Albert Heijn. 

Jumbo



Jumbo Supermarkten

12 april

Jumbo is bekend met de video van de aanvaring tussen een klant en winkelmedewerker en betreurt deze situatie zeer. We bieden nogmaals onze excuses hiervoor aan.

Jumbo wil benadrukken dat dit gedrag van onze medewerker richting de klant onacceptabel is. De klant staat bij ons voorop en daar past geen enkele vorm van onvriendelijk gedrag bij, in geen enkele situatie.

Er loopt een uitgebreid onderzoek om alle oorzaken rondom deze kwestie te achterhalen. Afhankelijk hiervan zullen passende maatregelen worden genomen.

Vind ik leuk · Reageren · Delen

👍 1.149 💬 666 ➦ 116 keer gedeeld