

Organisasjonsanalyse

Metaforer som analyseverktøy og læring for lederen

Morten Lie



Masteroppgave ved Pedagogisk Forskningsinstitutt Det
Utdanningsvitenskapelige Fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Høst 2006

Innhold

| | |
|---|-----------|
| SAMMENDRAG | 4 |
| 1. INNLEDNING | 6 |
| 1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV OPPGAVEN | 6 |
| 1.2 TEMA OG PROBLEMSTILLINGER..... | 6 |
| 1.3 METODER..... | 7 |
| 1.4 BEGREPSAVKLARINGER | 8 |
| 1.5 OPPGAVENS STRUKTUR..... | 11 |
| 2. METAFORER | 13 |
| 2.1 METAFORER OG DERES FUNKSJONER | 13 |
| 2.2 METAFORER OG ORGANISASJONSTEORI | 17 |
| 2.2.1 <i>Genererende metaforer og endringsmetaforer</i> | 18 |
| 2.3 METAFORER OG LÆRING | 21 |
| 3. ORGANISASJONSMETAFORENE MASKIN, ORGANISME OG KOLLASJ..... | 26 |
| 3.1 METAFORENE OG FORTOLKNINGSRAMMENE..... | 26 |
| 3.2 MASKINMETAFOREN | 29 |
| 3.3 ORGANISMEMETAFOREN..... | 31 |
| 3.4 METAFOREN KOLLASJ | 33 |
| 3.5 DISKUSJON AV ORGANISASJONSMETAFORENE I EN ORGANISASJONSANALYSE PÅ TRE ASPEKTER: STRUKTUR, OMGIVELSER OG KULTUR | 37 |
| 3.5.1 <i>Maskinmetaforen på organisasjonstrukturen.....</i> | 38 |
| 3.5.2 <i>Organismemetaforen på omgivelser</i> | 41 |
| 3.5.3 <i>Metaforen kollasj for å forstå organisasjonskulturen.....</i> | 46 |
| 3.5.4 <i>Oppsummering av rammene og perspektivene.....</i> | 48 |
| 4. METAFORER FOR LÆRING I ORGANISASJONEN | 51 |
| 4.1 SFARD`S INNDELING..... | 52 |
| 4.2 TILEGNELSEMETAFOREN I ET KOGNITIVT LÆRINGSPERSPEKTIV | 54 |
| 4.3 DELTAKELSEMETAFOREN I ET SOSIOKULTURELT LÆRINGSPERSPEKTIV | 58 |
| 4.4 ORGANISASJONLÆRINGSMETAFOREN | 64 |
| 4.5 VURDERING AV LÆRINGSMETAFORENE I EN ORGANISASJONSANALYSE PÅ TRE ASPEKTER: INDIVID, GRUPPE OG ORGANISASJONSNIVÅ | 69 |
| 4.5.1 <i>Individ.....</i> | 69 |
| 4.5.2 <i>Gruppe</i> | 73 |
| 4.5.3 <i>Organisasjon.....</i> | 77 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 5. | AVSLUTTENDE DISKUSJON | 82 |
| 5.1 | FORDELER OG ULEMPER MED METAFORER I EN ANALYSE | 82 |
| 5.2 | FORDELER OG ULEMPER MED METAFORER SOM LÆRING | 88 |
| 5.3 | FORDELER OG ULEMPER MED METAFORENE I ENDRING | 92 |
| 6. | OPPSUMMERING OG KONKLUSJON | 96 |
| 7. | KILDELISTE | 99 |

Sammendrag

I denne oppgaven tar jeg for meg ulike innfallsvinkler ved bruk av metaforer, for å forstå en organisasjon. Fokuset i oppgaven er at en leder må ha innsikt i kompleksiteten som ofte er i en organisasjon. Morgan (1998) bruker metaforer, Bolman & Deal (2004) fortolkningsrammer, og Hatch (2001) ulike perspektiver på organisasjonsteorien for å forstå en organisasjon. Disse kan benyttes av lederen for å forstå sin organisasjon i en organisasjonsanalyse. Mitt utgangspunkt er å få frem mangfoldet av vinklinger ved å bruke de ovennevnte grupperinger av organisasjonsteorien. Metaforer vektlegges fordi de er en naturlig del av språket vårt, og dermed godt egnet som kommunikasjonsverktøy i en organisasjonsanalyse. Grupperinger og tolkninger kan utnyttes på ulike måter av en leder når han skal analysere sin organisasjon. Jeg har valgt ut metaforer til bruk i en analyse sammen med ulike rammer, som naturlig tilhører metaforene. Dermed kan også rammene ses på som metaforer. Der de er lagt til den metaforen som rammene hører mest hjemme i. Dette for å utdype og tydeliggjøre problemene en leder vil kunne møte i en organisasjonsanalyse. Metaforene og rammene gir sammen en mer holistisk organisasjonsanalyse for lederen enn metaforer alene. Maskinmetaforen er koblet til strukturrammen for å analysere organisasjonens struktur. Organismemetaforen til Human Resource rammen der omgivelsene til en organisasjon analyseres. Kollasjmetaforen er knyttet sammen med den symbolske rammen for analyse av organisasjonskulturen. Det er et viktig poeng at når en leder foretar sin analyse foregår det en læring hos lederen.

Læring er en sentral part i oppgavens siste del når det gjelder metaforer. Metaforer har en dobbeltsidighet som kan gi en god læring. For at en organisasjon skal kunne overleve må den tilpasse seg, eller endre seg etter kravene fra omgivelsene, og det innebærer en læring. Når organisasjonsmedlemmene lærer sammen ved hjelp av metaforer, blir det til organisasjonslæring. Metaforer kan også bidra med å få frem den tause kunnskapen i en organisasjon. Når lederen foretar sin organisasjonsanalyse skjer det med ulike læringsperspektiver. Disse læringsperspektivene knytter jeg opp mot metaforer for læring (Sfard 1998). Metaforene tilegnelse, deltakelse og

organisasjonslæring grupperer og systematiserer læringsteoriene. Læringsteoriene knyttes til lederens bruk av metaforer i en organisasjon.

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av oppgaven

Min interesse for metaforer ble vekket da jeg var lærer i grunnskolen fordi jeg ønsket å finne modeller og redskap som illustrasjon til det som eleven skulle lære for å bedre læringseffekten. Metaforer i undervisningen ble dermed for meg hensiktsmessig for læringen. Fagene så ut til å bli mer kreative og spennende for elevene når metaforer ble brukt som metode for forståelse og læring i undervisningen. Metaforenes virkninger i språket og hos elevene vekket min interesse for å knytte metaforer til forståelse av organisasjoner og læring. En klasse med 29 elever er en liten organisasjon der læreren er lederen. Metaforteorien ble for mitt vedkommende flyttet ut av klasseromsundervisningen, og inn mot læring i og forståelse av organisasjoner. Masterstudiet i pedagogikk ga meg anledning til faglige fordypninger knyttet til læring, pedagogiske teorier og bruk av metaforer i organisasjonsanalyse. I organisasjonsteorien anvendes metaforer blant annet som verktøy i en analyse av organisasjoner (Morgan 1998). Innen pedagogisk teori kan metaforer være et virkemiddel for læring og forståelse (Sfard 1998). Personlig oppfatter jeg at metaforer har for liten plass i organisasjonsteorien der det vektlegges objektivitet og logikk. Derfor vil jeg bruke oppgaven til å belyse metaforer som analyse av og læring i organisasjoner der det anvendes organisasjonsteori og pedagogisk teori. Mitt pedagogiske bidrag i denne oppgaven er å fremheve og utdype metaforenes nytteverdi knyttet til læring i en organisasjon.

1.2 Tema og problemstillinger

Hovedtemaet i oppgaven er metaforer som analyse av og læring i organisasjoner. Når det i oppgaven vises til begrepet ”metafor” vil det være i to ulike former. Den ene formen er bruk av en utvalgt metafor som for eksempel maskinmetaforen, den andre formen omtales metaforer generelt. Målet med oppgaven ved siden av læringsaspektet, er å vise til metaforenes fordeler og ulemper som tolkning, forståelse

og analyse av en organisasjon. Læring kan skje med riktig bruk av metaforer. Dette temaet blir tydeliggjort i boken "Organisasjonsbilder" (Morgan 1998). En annen bok "Tolkning och refleksjon" (Alvesson & Skøldberg 1994) tar opp hermeneutisk metode og metaforer. Begge bøkene som er to hovedkilder for oppgaven som innehar teori om metaforer, organisasjonsanalyse og organisasjonslæring. I oppgaven er det gjort forsøk på fordypning i tre utvalgte metaforer i en organisasjonsanalyse.

Oppgaven har med pedagogiske teorier som er koblet til metaforer, analyse og læring i organisasjoner. Lederens perspektiver i sin analyse av organisasjonen belyses ved hjelp av tre metaforer om læring. Ved siden av bruk av metaforer i analyse og i læring er det i kombinasjoner med ulike perspektiver. Dette for å få frem et holistisk bilde i en organisasjonsanalyse.

Oppgaven tar for seg metaforer i organisasjonsteorien, og metaforer som redskap for forståelse av organisasjoner samt læring i organisasjoner. Når metaforer brukes som verktøy for forståelse av organisasjoner har oppgaven følgende problemstillinger:

1. Er metaforer anvendelig som tolkning av en organisasjon, og på hvilken måte?

Metaforer knyttet til læringsteorier anvendt av lederen har følgende problemstillinger:

2. Hvordan kan metaforer for læring brukes av lederen i en organisasjon?

1.3 Metoder

Denne oppgaven er skrevet innenfor en teoretisk sjanger. Oppgavens teoretiske grunnlag omhandler metaforer og organisasjonsteori med organisasjonsteoretiske rammer. Metaforer relateres teoretisk til organisasjonslæring med læringsteorier og pedagogiske teorier i et generelt overordnet perspektiv. I all hovedsak baserer oppgaven seg på tolkning av ulike tekster, samt produksjon av egen tekst.

Skrivearbeidet har vært preget av min egen selvforståelse og forforståelse, som er opparbeidet ved egenerfaring og studier. Dette har blitt utfordret gjennom mine valg av tekstanalyse, tekstutvalg og tekstproduksjon med henblikk på mine og oppgavens problemstillinger.

Jeg velger å kort beskrive min metode, humanistisk forskning og teksttolkning ut i fra hermeneutikken beskrevet av Alvesson & Skøldberg (1994). En god hermeneutisk prosess alternerer mellom fire aspekter (Alvesson & Skøldberg 1994). Det første aspektet er tolkningsmønster, der refleksjon og dialog med teksten må oppstå for at teksten skal forstås. Dette er en prosess der tekstens budskap skal tolkes. I det andre aspektet blir teksten utgangspunkt for dypdykk, der fakta og referanser blir hovedfokuset. Det tredje aspektet foretas når leseren stiller spørsmål ut i fra sin egen forforståelse. Her veksles det mellom ydmykhet og kritiskhet, nærhet og distanse til tekstens innhold og budskap. Det siste og fjerde aspektet foregår en uttolkning der leseren leter etter intensjonene til forfatteren med objektive øyne. Her blir tekstens budskap prøvd ut og sammenlignet med andre kilder som kan belyse flere sider av teksten (Alvesson & Skøldberg 1994). Tolkning og refleksjon må sees i sin kontekst der teksten og forskeren er i prosessen. Forskeren beveger seg mellom det empirinære, det hermeneutiske, det kritiske og det refleksive. Når jeg leser tekster med hermeneutisk kritiskhet, forvandler også den hermeneutiske sirkel sin natur. Den hermeneutiske sirkel med sine deler og helhet preger min tekstlesning. Jeg blir selv en del av sirkelen når jeg tolker teksten. Det foregår en vekselbevegelse mellom del og helhet i teksten, og min forståelse av innholdet i teksten (Alvesson og Skøldberg 1994). Det er viktig å nevne at tolkningen av metaforer er ulikt fra person til person, og er subjektiv. Den er kompleks uten riktig eller gale svar, og foregår ut fra egenerkjennelse, kognitive ståsted, kulturbakgrunn og historisk bakgrunn. Hermeneutisk metode ser jeg som viktig, når metaforer benyttes i en organisasjonsanalyse.

1.4 Begrepsavklaringer

Jeg ser det som viktig å etablere begrepene som anvendes i oppgaven. Begrepene metafor, læring, organisasjonslæring og organisasjoner anser jeg som de mest sentrale i oppgaven.

Metafor er opprinnelig gresk, og er sammensatt av ordene ”meta” som betyr etter, og ”pherein” som betyr å bære. En metafor brukes som en overføring fra ett område til et

annet. Metaforer oppstår ved at vi bruker ett område av virkeligheten til å forstå eller beskrive et annet (Svare 2001). I dette ligger det en dobbelhet i metaforen som ligger i spennet mellom det spontane og vitenskapelige, det intuitive og det formelle (Sfard 1998). Metaforer tas mer spesifikt opp i kapittel 2.

”Metafor er ord eller uttrykk som brukes i billedlig betydning, for eksempel alderens sne i stedet for hvitt hår” (Aschehoug og Gyldendal 2001 s.785)

Begrepet læring er definert i utallige varianter tilpasset ulike læringsarenaer, eller læringssituasjoner. Selve læringen er en integrert prosess som alltid innbefatter både en kognitiv-, en psykodynamisk-, og en samfunnsmessig dimensjon. Gjennom de indre psykiske tilegnelsesprosesser utvikles det på en integrert måte noen erkjennelsesmessige eller kognitive strukturer, dels noen følelses-, holdnings-, og motivasjonsmessige mønstre (Illeris 2000). Læring er en relativt varig atferdsendring som et resultat av erfaring og øvelse. Det kan være for eksempel innlæring av ord, symboler, ervervelse av motoriske ferdigheter, tilegnelse av kunnskaper, tilegnelse av holdninger og følelsesreaksjoner i tilknytning til visse foreteelser (Illeris 2000)

Læring skjer til alle tider og overalt Dysthe (2001). Hun setter søkelyset på læring som foregår i institusjoner opprettet med læring som formål, for eksempel skole og universitet (Dysthe 2001).

”Læring har med relasjoner mellom menneske å gjere, læring skjer gjennom deltaking og gjennom samspill mellom deltakarane, språk og kommunikasjon er sentralt i læringsprosessane, balansen mellom det individuelle og det sosiale er eit kritisk aspekt av eitkvart læringsmiljø, læring er langt meir enn det som skjer i elevens hovud, det har med omgivnaden i vid forstand å gjere” (Dysthe 2001 s.33).

Metaforer for læring brukes til å gruppere ulike læringsteorier. Eksempler på slike er tilegnelsemetaforen og deltagelsemetaforen som er anvendt i oppgaven og hentet fra Sfard (1998) og Bråten (2005).

Begrepet organisasjonslæring har ulike definisjoner, og kan relateres til oppgavens problemstillinger og metaforbruk.

”Organisasjonslæring oppstår når organisasjonsmedlemmer erfarer og undersøker en problematisk situasjon på vegne av organisasjonen. Uoverensstemmelsen mellom de forventede og faktiske resultater av handling som ligger i situasjonen gir en prosess av tenkning og videre handling, som leder til en modifisering av deres bilder av organisasjonen og en restrukturering av deres aktiviteter for å opprette en overensstemmelse. Dermed endres organisasjonens bruksteori. For å kunne bli organisasjonmessig må læringen som er resultatet av de organisasjonsmessige undersøkelsene lagres i organisasjonen.” (Argyris & Schön 1996 s.16).

En lærende organisasjon er en organisasjon der alle til stadighet øker deres evne til å skape de resultater som de virkelig ønsker å oppnå. En lærende organisasjon oppmuntrer til nye måter å tenke på, hvor den kollektive visjonen om å skape det beste er satt på fri fot, hvor alle til stadighet lærer, hvordan man lærer sammen (Senge 1990).

En organisasjon er som et sosialt system med formalisert medlemskap, der det foregår en funksjonell spesifisering av handlinger og samordning av handlinger som ledelsen har et spesielt ansvar for (Dale 1999).

”En organisasjon er en planmessig koordinering av flere menneskers aktiviteter for å nå en felles, klart bestemt målsetting gjennom fordeling av arbeid og funksjoner, og gjennom et hierarki av autoritet og ansvar.” (Schein 1983 s.25)

1.5 Oppgavens struktur

Kapittel 1 er innledning. Kapittel 2 gir først en kort fremstilling av metaforer, og tar for seg metaforer generelt og deres funksjoner. Deretter knyttes metaforene til organisasjonsteorien og organisasjonsanalyse. Det skilles mellom generative metaforer og endringsmetaforer. Endringsmetaforene benyttes som verktøy i en organisasjonsanalyse. Tilslutt tar jeg for meg metaforer og læring knyttet til organisasjonen. Målet er å forstå metaforens innhold, budskap og tradisjoner i forhold til læring.

I kapittel 3 utdypes metaforene maskin, organisme og kollasj sammen med tre ulike grupper og perspektiver på organisasjoner. Disse tre perspektivene kan ses på som rammer som grupperer og systematiserer organisasjonsteorien. De er den strukturelle rammen, Human Resource rammen og den symbolske rammen (Bolman & Deal 2004). I samme kapittel drøfter jeg metaforene og rammene. Rammene supplerer metaforene ved å komplimentere og forsterke i en organisasjonsanalyse. Deretter tar kapitlet for seg analysen av en organisasjon der maskinmetaforen anvendes på organisasjonsstrukturen i strukturrammen. Senere i kapitlet foretas analysen ved organismemetaforen på omgivelsene i Human Resource rammen. Til slutt kollasjmetaforen (Hatch 2004) anvendt på organisasjonskulturen i den symbolske rammen slik tabell 1 under viser.

| Metaforer | Organisasjonsnivå | Organisasjonsteoretiske perspektiver |
|------------------|--------------------------|---|
| Maskin | Struktur | Strukturrammen |
| Organisme | Omgivelser | Human Resource rammen |
| Kollasj | Organisasjonskultur | Symbolske rammen |

Tabell 1: Metaforene, organisasjonsnivåene og rammene som oppgaven tar for seg i underkapittel 3.5.

I kapittel 4 utdypes metaforene for læring ”tilegnelse”, ”deltaker” og metaforen ”organisasjonslæring” sammen med tre læringsperspektiver, den kognitive, den sosiokulturelle og organisasjonslæringsteori. Når lederen foretar en analyse av sin organisasjon anvender han ulike metaforer og læringsperspektiver.

Læringsmetaforene grupperer de ulike læringsteoriene som oppgaven anvender. Lederen foretar analysen med læringsmetaforene på individ-, gruppe-, og organisasjonsnivået slik tabell 2 viser.

| Metaforer for læring | Analysenivå | Læringsperspektiver |
|-----------------------------|--------------------|-------------------------------|
| Tilegnelse | Individ | Kognitivt |
| Deltaker | Gruppe | Sosiokulturelt |
| Organisasjonslæring | Organisasjon | Læringsteori i organisasjoner |

Tabell 2: Metaforer for læring og læringsperspektiver anvendt av lederen.

Kapittel 5 omhandler fordeler og ulemper med metaforer sett i forhold til analyse, læring og endring av organisasjoner. Kapittel 6 forsøker å gi en oppsummering og konklusjon. På slutten av hvert kapittel er det korte oppsummeringer.

2. Metaforer

2.1 Metaforer og deres funksjoner

Oppgavens fokus er metaforer som knyttes opp mot analyse av og læring i en organisasjon. For å kunne forstå og se nytten av metaforer for denne oppgavens problemstillinger, ser jeg på det som nødvendig å gi leseren en oversiktlig og kort innføring i metaforenes mangfoldige bruk både i hverdagslivet og i vitenskaplig arbeid. I dette underkapittelet velger jeg å se på ulike teorier og generelle filosofiske syn på metaforer.

Den første teorien om metaforer ble skrevet av Aristoteles (384-322, f. Kr.) presentert i to skrifter; "Poetikken" som tar opp læren om diktekunsten, og "Retorikken" som inneholder Aristoteles lære om talekunst (Andersen 2006). Ordet metafor er opprinnelig gresk og betyr "overføring" (Andersen 2006). I tradisjonell snever forstand er en metafor ganske enkelt en illustrasjon som består av to komponenter som står i et spenningsfylt forhold til hverandre. En annen måte å se det på, er at metaforer er kreative verbale uttrykksformer som binder sammen to elementer man vanligvis ikke ville forbundet med hverandre. De to komponentene kan forstås som systemer eller strukturer man kan tenke, reflektere og analysere med. Denne dobbelheten, eller dualismen, finner vi igjen i alminnelige oppfatninger av hva en metafor er.

Metaforenes kompleksitet

Metaforer kan virke enkle i utgangspunktet, men ved nærmere undersøkelse finner man ut at de representerer komplekse sammenhenger. En god metafor bygger på en balansert blanding av likhet og ulikhet mellom den overførte termen og det vi ønsker å fokusere på. Når det er enten for mye eller for lite likhet eller ulikhet i metaforen, blir det vanskelig å forstå poenget. Det er flere teoretikere som referer til den samme ulikheten og spenningen i metaforen (Brown 1977, Morgan 1980, og Alvesson 1993). En metafor kan i en viss forstand ses på som statisk struktur, et bilde uten handling. Det er som om metaforen bærer en hel historie i seg, slik en bok kan inneholde en

mengde kunnskap og fakta. Metaforer er mektige språkverktøy som kan bidra til vår fortolkning av verden, former vår atferd, og gjør oss i stand til å dele våre tanker og innsikter med andre (Morgan 1998). Vi snakker via metaforer, de har effekt både som beskrivende og konstruerende av våre realiteter (Weick 1995).

Metaforer i språket

De fleste mennesker bruker metaforer daglig i språket både bevisst og ubevisst. Disse benevnes som hverdagsmetaforer (Svare 2001). Utsagn som "hun har sommerfugler i magen", "han skalv som et ospeløv" "kjærlighet er som en rose", "livet er som en reise" er eksempler på hverdagsmetaforer i språket vårt (Svare 2001).

Hverdagsmetaforer anvendes ofte i retorikken, politikken og innenfor media der de kan appellere til våre følelser. De kan anvendes som hukommelse, eller for å gjøre det komplekse enklere. Hverdagsmetaforer kan også benyttes til å beskrive ulike personlighetstrekk. Eksempler på dette kan være å bruke metaforer som løve, hamster og gorilla, der dyrenes atferd og karakter overføres til menneskets personlighet eller væremåte. Ulike dyremetaforer som kan illustrere dette er "han arbeider som en maur", "hun er sleip som en ål" og "han er en kameleon". Metaforer er mer et verktøy enn et mål i seg selv (Schøn i Ortony 1993). Et eksempel på dette er "mannen er en ulv", der metaforen ulv anvendes som verktøy på mennesket der meningen med metaforen er å generere noe annet for å gi en forståelse av menneskelige egenskaper (Schøn i Ortony 1993, Black 1993). De metaforene vi tilegner oss, vil forme våre perspektiver når det gjelder situasjoner og problemer. Språkforskerne Lakoff & Johnson (1981), har kartlagt metaforenes rolle for språket og vitenskapen. De hevder at metaforer er mer enn språklige ornamenter og retoriske figurer. Metaforer påvirker vår måte å tenke og erfare virkeligheten på.

Metaforer i vitenskap og i organisasjonen

Metaforbruk kan bidra til at lederen og hans analyse av sin organisasjon kan nyanseres, utdypes eller forklares ved hjelp av metaforer, dette tas opp i kapittel 3. Metaforer kan anvendes sammen med diskursteorien for å frigjøre ideer, bygge oppunder poenger i en debatt, eller i ulike forhandlingssituasjoner i en organisasjon.

Her kan diskursbegrepet til Habermas kunne anvendes for å få frem pluralisme og mangfoldet i meninger og forståelse ved metaforbruk i en organisasjon. Det kan eksemplifiseres med en forhandling mellom to parter i en organisasjon. Begge parter kan anvende metaforer i en fastlåst situasjon. Metaforer kan bidra til å dempe ned, men også styrke konflikten i en forhandlingssituasjon. Den kan belyses eller beskrives av motparten ved metaforer som for eksempel ”barmhjertig samaritan”, ”tungt hjerte”, ”skarp tunge” eller ”åpent sinn”. Metaforene blir da et språklig verktøy i organisasjoner og i organisasjonsteorien.

Metaforer kan være viktige og relevante innen forskning i sosialvitenskap (Miles & Huberman 1994). De viser til metaforene som datareducerende verktøy, kompakt med mange nyanser og vinklinger til bruk innen kvalitativ forskning. Metaforer er anvendelig i forskning på organisasjoner (Morgan 1998; Hatch 2001). Forskes det på enkeltindividets oppfatning av sin organisasjon, kan metaforer benyttes som et verktøy. Metaforer kan for eksempel være utgangspunktet i et åpent intervju av de ansatte, der ulike metaforer kan benyttes for å få fram nyanser og andre vinklinger innad i organisasjonen. Den som intervjues kan få presentert ulike metaforer som bilde på sin organisasjon. Metaforene som er selvkomponert, kan være presentert som for eksempel ”organisasjonen som et sirkus”, ”organisasjonen som et teater”, ”organisasjonen som en zoologisk hage”, ”organisasjonen som arbeidsleir”, ”organisasjonen som en skole” eller ”organisasjonen som en institusjon”. Disse utvalgte metaforene kan gi assosiasjoner i en samtale om forholdene i organisasjonen. Denne type bruk av metaforer kan gi viktige bidrag til forskning, og forståelse av en organisasjon.

En klassiker av en fortelling knyttet til dette er en gruppe blinde mennesker som skulle beskrive en elefant. De hadde alle sine indre bilder av snabelen, benet, halen og ørene etter å ha erfart elefanten med hendene. De blinde tolket elefanten på hver sin måte (Bang 1995). Alle erfaringer (bildene) kunne sammen gi et helt bilde av en elefant hvis de samarbeidet, og la sammen forståelsen og kunnskapen hos den enkelte. Dette kan illustrere koblingen og nyansen mellom individnivået (kognitive skjemaer) og organisasjonsnivået (metafor). Med det menes at en organisasjon

trenger alle individenes kunnskap og forståelse, for å skape et helhetlig og godt bilde. Denne forståelse og kunnskap kan være bevisst og ubevisst i form av ikke uttalt kunnskap.

Metaforenes falskhet

Ut i fra språklige holdepunkter er vårt konseptuelle system (forståelsessystem) metaforisk av natur (Lakoff & Johnson 1981). Metaforer er ment å bli forstått; de er bevisste kategorifeil, metodisk språklig galskap (Brown 1977). Dette synet viser til at metaforer kan bidra til falskhet og forvrengning av virkeligheten. Med det kan eksempler fra media, politisk propaganda, budskap fra fanatiske religiøse ledere gi assosiasjoner til metaforer som forvirrer eller misleder. Terrorledere, krigsledere eller religiøse fanatiske sektledere kan misbruke metaforer i sin retorikk til å provosere frem gale handlinger. Eksempler på dette er islamsk fundamentalisme der selvmordsbombere oppnår martyrstatus i religiøs krigføring, eller kristendommens bruk av himmel og helvete.

Gruppering av metaforene

Det er nyttig med en systematisk gruppering av metaforene. Dette for å få en oversikt over metaforer som kan brukes av en leder i en organisasjonsanalyse. Metaforene kan inndeles i hierarkiske og ikke hierarkiske grupper. Når det gjelder hierarkiske metaforer skilles det mellom overflatemetaforer og dybdemetaforer (Schøn i Ortony 1993). Schøn beskriver dybdemetaforen som avdekker og determinerer sentrale og viktige sider ved objektet som granskes eller analyseres. En annen betegnelse for samme fenomen er første-, og andrenivåmetaforer (Alvesson 1993). Metaforer kan også benevnes som sterke og svake (Black 1962), der de sterke metaforene kan sammenlignes med dybdemetaforer. Det kan også nevnes at andre bruker betegnelse overflate og rotmetaforer (Grant & Oswick 1996). Dybdemetaforene som benyttes i denne oppgaven er maskin, organisme og kollasj. Alle tre gir mangesidige og ulike tolkninger av en organisasjon. Sett ut i fra et hermeneutisk ståsted består dybdemetaforen av del og helhet, som totalt sett gir en dypere forståelse i analysen slik jeg beskrev det i underkapittel 1.3. Fokuserer vi på dybdemetaforer,

kan det lette granskningen av de grunnleggende antagelsene bak en spesiell oppfatning av et fenomen. Et eksempel på en type overflatemetafor kan illustreres med pyramidemetaforen for organisasjoner som ble brukt som metafor i organisasjonen SAS og av Janne Carlson. Pyramidemetaforen er lite egnet i en analyse da den er mer beskrivende i sin form. De overfladiske metaforene er utilstrekkelige i forhold til de tankene og begrepene som en god organisasjonsanalyse fordrer. En leder som konstruerer eller bruker metaforer må kunne skille mellom overflatemetaforer og dybdemetaforer. Hvilken dybde eller nyansering en leder vil eller kan komme i forhold til sin analyse, avhenger av riktig bruk av metaforer i sin analyse av organisasjonen. Dette skal jeg belyse i kapittel 3.

2.2 Metaforer og organisasjonsteori

Jeg velger å starte opp med tre summariske hovedtrekk fra boka "Metaphors and Organizations" (Oswick & Grant 1996). Kapittelet "The Organization of Metaphors and the Metaphors of Organization: Where are we and where do we go from here?" Det første de påpeker er behovet for mer forskning på metaforer i organisasjonsteori og analyse. Det er mange ulike retninger til studier av metaforer som bør utvikles. I den andre delen tar de opp bruk av metaforer som hjelp i forskningen (nomoetisk og ideografisk), og i tredje del postmodernismens krav om fragmentering og ny bruk av metaforer for å bryte med Morgans (1998) metaforer i organisasjonsteorien (Grant & Oswick 1996). I organisasjonsteorien kan metaforer brukes til å se på organisasjoner og forstå kunnskap på nye måter som oppgaven har satt fokus på. Vitenskapen har mye å lære fra organisasjonsteorien ved å ta i bruk metaforer i et generativt perspektiv (Morgan 1998). Det kan bidra til et bredere, dypere og holistisk bilde som gir ulike perspektiver i forskningen. Det blir en dekonstruksjonsprosess når man bruker metaforer som rammer i forståelse og analyse.

En organisasjonsanalyse er styrt av hvordan en ser organisasjonen (Bolman & Deal). I en organisasjonsanalyse slik det er fremstilt i organisasjonsteorien, er det ofte lederen som bruker metaforer som verktøy i sin forståelse og i endring av organisasjonen. Metaforer kan videre brukes som forklaring eller forståelse,

holdningsforandring og atferdsendring for både lederen og organisasjonen. Jeg velger å nevne åtte metaforer hentet fra Morgan (1998). De er organisasjonen som maskin, organisme, hjerne, kultur, politisk system, psykisk fengsel, fluks/transformasjon og som instrument for herredømme (Morgan 1998). Metaforene kan anvendes av lederen som situasjonsbeskrivende tilstand i en organisasjonsanalyse. Ved bruk av maskinmetaforen vil lederen fokusere på de konkrete arbeidsoppgavene, og ved bruk av en organismemetafor setter lederen fokus på omgivelsene. Dette vil jeg belyse i kapittel 3. Analysen av organisasjonen starter med forståelsen som er grunnlaget hos lederen. Når forståelsen er inne, kan holdningsendringen hos lederen og organisasjonsmedlemmene skje. Da kan det skje en atferdsendring (Schein 1983). På organisasjonsnivået kan metaforer benyttes i organisasjonsutvikling og i endringsprosesser. Organisasjonsforskere, konsulenter eller andre som er engasjert av ledelsen i organisasjonen har med seg sin egen form for kunnskap, holdninger og verdier. I tillegg bringer de med seg verktøy (analyseredskap) når en organisasjon skal analyseres. Metaforene som skal brukes må være vurdert og nyansert i forhold til nivå og målet med metaforbruken. Det være seg i analyse eller læring i organisasjonen. Med det menes at man knytter forståelsen og læringen til en didaktisk plan og strategi for metaforbruken. Dette for å sikre et læringsutbytte eller en god organisasjonsanalyse, slik det er beskrevet i organisasjonsteorien (Hatch 2001, Morgan 1998). Jeg ser det som hensiktsmessig i forhold til oppgaven å plassere metaforene inn i to grupper. Det er med utgangspunkt i min egen forståelse og tolkning av generative metaforer og endringsmetaforer.

2.2.1 Genererende metaforer og endringsmetaforer

1. Genererende metaforer som i følge Schön virker som problemsettende, kunnskaps-, lærings-, og teoriutviklende metaforer. Genererende metaforer kan benyttes både som ideutvikler og produktutvikler (Schön i Ortony 1993).
2. Endringsmetaforer som Morgan anvender i en analyse av en organisasjon. Metaforene har et komplekst innhold og flere nyanseringer og tolkningsmuligheter. De kan brukes til analyse av organisasjoner og som forståelse av organisasjonsteorien

(Morgan 1998, Bolman & Deal 2004). Endringsmetaforene som Morgan (1998) beskriver i sin bok er direkte knyttet til organisasjonsanalyse.

| Metaforer | Bruksområder |
|-----------------------|------------------------------|
| Genererende metaforer | Generere teori og kunnskap |
| Endringsmetaforer | Analyse, forståelse, endring |

Tabell 3. Metaforgrupper og tilhørende bruksområder etter min egen tolkning.

Min tolkning er at det er vanskelig å skille generative metaforer og endringsmetaforer. Jeg forstår generative metaforer som lite egnet i en organisasjonsanalyse slik Schön i Ortony (1993) beskriver dem. Hverdagsmetaforer kan anvendes i en generativ prosess ved bruk av hverdagsmetaforer som ide og produktutvikling, og som beskrivelse av samfunn og kulturer (Schön i Ortony 1993). Han benytter seg av metaforen "den kalde krigen" for å illustrere forholdet mellom stormaktene USA og tidligere Sovjet i forrige årtusen. Schön's genererende metaforer, og endringsmetaforene til Morgan bør ha en konkretisering for at metaforene lettere skal kunne anvendes i oppgaven som analyse av en organisasjon. Mitt valg som begrep for redskap eller analyse av organisasjonen er "verktøy" som brukes i boka "Moderne organisasjoner" (Røvik 1998). Han beskriver verktøy med en rasjonell tilnæringsmåte som kan kalles "funksjonalistisk" eller pragmatisk.

Genererende metaforer

Genererende metaforer som verktøy er anvendelige i forståelse, ide-, og kunnskapsutviklingen i en organisasjon. Man kan fokusere på organisasjonsnivået ved hjelp av sosiale eller kulturelle metaforer, metaforer i visjoner og retoriske metaforer som binder sammen organisasjonsmedlemmene i form av fellesskapsfølelse. Det å skape en organisasjonskultur i form av å bygge opp en "vi

følelse” eller en stammekultur. Eksempler på dette er ” Vi står samlet under samme fane”, ” Vår organisasjon er en familie”.

Endringsmetaforer

Morgan`s metaforer maskin, og organisme, og Hatch`s kollasjmetafor har jeg plassert i gruppen endringsmetaforer. Ved hjelp av metaforene slik de er beskrevet i organisasjonsteorien kan man endre en organisasjon. Når metaforene anvendes som endringsverktøy er læring grunnlaget for at en organisatorisk endring skal kunne skje. Endringsmetaforer bør bli oppdaget og eksponert med alle muligheter, og begrensninger som de har som endringsverktøy i en organisasjon. La oss se nærmere på endringsmetaforene.

Tre ulike funksjoner er beskrevet for metaforene (Ortony 1993). Han viser til metaforenes klarhet og tydelighet, kortfattethet, metaforer som formidler og overbringer det som er uttalt. Dette kan overføres til organisasjonsanalysen i følge Inns & Jones (1996). Metaforer brukt i organisasjonsanalysen er ment å være et problemløsende og analytisk verktøy, ikke som en emosjonell forløsende prosess, de nevner March & Olsen`s ”søppelbøttemetafor” som kan virke mer emosjonell enn problemløsende i forhold til forståelsen og endring av en organisasjon (Inns & Jones 1996). Søppelbøttemetaforen betyr i denne sammenheng en anarkistisk beslutningsmodell der beslutningene foretas tilfeldig og preges av ustabil deltakelse og ingen bestemte rutiner eller regler. Samspillet blir viktigere enn byråkratiske rutiner.

Morgan advarer mot at metaforer kan begrense aktørene, mens andre mener det motsatte (Ortony 1993). Metaforer kan frigjøre og skape kreativitet i forståelse og læring, slik de er beskrevet i organisasjonsteorien (Morgan 1998). Organisasjoner med flere ulike sjikt av symbolske meninger med tilhørende metaforer tas opp av Chia (1996). Det er her metaforene kan være en brobygger mellom symbolene og metaforene i organisasjonen. En parallell til dette kan være metaforer som brobygger mellom det som er taus kunnskap, og det som er uttalt kunnskap i en organisasjon. Konsekvensen er ifølge Chia at metaforene kan være et felles medium for diagnose

og teorigenerering, kulturforståelse og ubevisste dynamikker i en organisasjon. Dette kan knyttes til Morgans syn, og bruk av metaforer som tolkning og analyse av organisasjoner, slik han beskriver sine åtte metaforer (Morgan 1998).

Maskinmetaforen og organismemetaforen vil jeg ta opp i neste kapittel som vil illustrere analyse og tolkning. I denne sammenheng påpekes og vektlegges organisasjonens kompleksitet i sin bredde og dybde av symbolske komponenter der de er både på overflaten og i dybden (Chia 1996). Endringsmetaforene maskin, organisme og kollasj har i seg muligheten til å oppnå denne kompleksiteten. Når endringsmetaforene benyttes er det viktig å bestrebe seg på å skape en balanse mellom kreativitet og fantasi på den ene siden, og disiplin og en forsiktig bruk av metaforer på den andre. Utfordringen er å trene seg i kunsten i å bruke metaforer, å se nye, friske måter, forstå og skape situasjoner som lar seg organisere eller lede i en organisasjonsanalyse (Morgan 1998).

2.3 Metaforer og læring

Bruken av metaforer i læringsprosesser er et aktuelt tema for oppgaven. Metaforen reise kan benyttes som et bilde på undervisning, og metaforen reiseleder som bilde på læreren (Dale 1999). Disse to metaforene kan overføres som bilde på læring og ledelsen i en organisasjon. Lederen er reiselederen som skal lede organisasjonens læringsprosess som er reisen. Reisen må planlegges, og er avhengig av motivasjon og lysten til å erfare noe nytt i møte med noe fremmed. Det som er fremmed kan være når lederen forsøker å anvende metaforer som forståelse, holdningsendring og atferdsendring i en organisasjon. Denne reisen med metaforer ønsker jeg å knytte til læring. Når metaforer knyttes til organisasjoner har de mange muligheter og bruksområder. Metaforene får oss til å stanse opp og utforske dem, og det er nyttig i en læringsprosess. Den gir oss en ny vaksomhet og refleksjon fordi enhver dybdemetafor er åpen og flertydig. Et eksempel på dette er metaforen organisme. Den inviterer til et utall forskjellige individuelle tolkninger når lederen anvender den som

læring og forståelse av sin organisasjon. Dette vil jeg forsøke å belyse i kapittel 3 der organismemetaforen utdypes i en organisasjonsanalyse.

Metaforer er gode undervisningsverktøy og pedagogiske virkemiddel, nærmere presisert som kunnskap og læring (Ortony 1993). Det er to hovedretninger av syn på metaforer i læring (Ortony 1993). Den første er den estetiske verdien med heuristiske mål der metaforen gir mening, ny synsvinkel eller teoridannelse. Det kan nevnes som modell læring og pedagogiske metaforer. Den andre hovedretningen er metaforer som reduserer kompleksiteten, og gir en forenklet læringsverdi. Det kan være i litteratur, politikk og i retorikk. Metaforer knyttet til læring og forståelse starter fra et kjent læringsområde, og går over i et ukjent læringsområde. Metaforer kan være en brobygger mellom det kjente og ukjente. Dette kan gjenkjennes i Piaget`s assimilasjons-, og akkommodasjonsprosess, der den kognitive strukturen forandres med det ukjente som læres. Den som serverer eller styrer metaforen i læringsprosessen bør kunne anskueliggjøre metaforen fra to ulike perspektiver. Det ene er at han bør kjenne til metaforen og problemet hos den som mottar, eller skal forstå metaforen som læringen. Det andre er å kjenne til mottakerens kunnskap og forståelse av metaforer. Disse to perspektivene er viktig for læringsprosessens nytte og verdi når metaforer brukes i læring. Teorier om læring i organisasjoner er beskrevet av Senge (1990,1999).

Læring kan også oppstå når lederen og individene i en organisasjon erfarer en problematisk situasjon, og undersøker den på vegne av organisasjonen slik at handlingen til individet blir til organisasjonslæring. (Argyris og Schön 1996). Refleksjonen i problemsituasjonen kan gi læring. Dewey`s undersøkelse er i følge Argyris og Schön`s tolkninger, en blanding av tenkning og handling der bevegelsen foregår fra en problematisk situasjon til løsning av den problematiske situasjonen. Denne problematiske situasjonen kan være med metaforbruk slik jeg velger å se det i oppgaven. Den problematiske situasjonen stimulerer i følge Argyris og Schön til nye måter å handle og tenke på. Dette kan medføre en endring i tenkning og handling, som igjen skaper endring i organisasjonens praksis (Argyris og Schön 1996). Dette utdypes i kapittel 4.

Metaforer kan også brukes som læring i kreative prosesser innen ideutvikling, teoriutvikling og visjonsutvikling i organisasjonen. Visualisering ved bruk av metaforer kan benyttes i organisasjoner (Senge 1990). Vi bør være klar over at metaforisk kunnskap er partiell (Hatch 2001). Det vil si at en metafor bare viser likheter mellom to fenomener. Den sier ikke noe om ulikhetene mellom i og rundt metaforene. Sammenlikner vi livet med en lang og svingete vei, glatter vi samtidig over at livet er kort og intenst. Ved å sammenlikne en mann med en løve framkaller vi et bilde av egenskaper som mot og dominans, mens vi ser bort fra at han er pysete og sjenert (Hatch 2001). Dette innebærer at organisasjonsteoriens endringsmetaforer kan skape blinde flekker i vår persepsjonsevne og tenkeevne. Dette kan tolkes som at noe av læringen blir borte, eller ikke synliggjøres ved bruk av metaforen. Dette vil jeg diskutere i kapittel 5.

Metaforer kan kategoriseres i tre grupper av tradisjoner i forhold til læring (Schøn i Ortony 1993). Den første gruppen er hvordan metaforer kan brukes når vi forstår fenomener i virkeligheten. Metaforer kan brukes til å sette fokus på problemer som skal løses i organisasjonen. I den andre gruppen finner vi metaforer som kan gi oss nye perspektiver og nye måter å se virkeligheten på. Metaforbruk kan utfordre refleksjonen i læringsprosessen. Det blir i følge Schøn en oversettelse der man tvinges inn i nye tankerekker som kan generere en ny forståelse. Den tredje tradisjonen er at forståelsen kan generere en forandring eller en ny læring som igjen medfører at det skapes nye sammenhenger og en ny virkelighet. Schøn benytter seg av metaforer som beskrivelse av samfunnets konflikter, fattigdom og krig. Hermeneutisk metode beskrives som forståelse og skapelse av virkeligheten ved generative metaforer (Schøn i Ortony 1993). Schøn vektlegger metoden i oversettelsen av metaforen og dens betydning i forståelsen og tolkningen. Metaforer som problemløser ser han i et konfliktperspektiv ved at generative metaforer blir verktøy for oversettelse av sosiale problemer. Problemløsingen kan i følge Schøn knyttes opp mot undersøkelsesmetoden (inquiry) og underliggende metaforer. Bruken av generative metaforer, der sosiale situasjoner kritisk analyseres fremheves (Schøn i Ortony 1993). Han presenterer metaforene i et kritisk bruksperspektiv ved nyskapninger.

En annen innfallsvinkel er at struktur i en organisasjon produserer atferd og læring (Senge 1990). Når underliggende strukturer i organisasjonen endres, kan også atferdsmønstre endres. Derfor kaller Senge atferdsmønstrene for generative. Hvis det skal kunne skje generativ læring, må en organisasjon ha en forståelsesramme av strukturell og systematisk tenkning, og evnen til å kunne se de strukturelle årsakene til atferd. Senge kan lett oppfattes som normativ, men har en pragmatisk tilnærming til læring.

Ricoeur, fransk filosof og tidligere professor i filosofi (University of Chicago) undersøker i artikkelen "The Metaphorical Process as Cognition- Imagination and Feeling", grenselandet mellom semantisk metafor-teori og psykologisk teori. Han trekker frem et syn som ligger nær opp til Nietzsches syn på metaforer som enhver transferprosess og det Black kaller interaksjon. For dem utgjør eller inngår metaforen i kunnskaps-, og læringsprosessen (Dahlman 2004). Metaforen er kunnskapsprosessen skriver Nietzsche, i følge Dahlman (2004). Den metaforiske prosessen er selve bevegelsen mot forståelse, påstår Ricoeur (Dahlman 2004). Metaforen betraktes vanligvis som et retorisk eller kunstnerisk språklig verktøy, eller som betydning i et vitenskapelig resonnement. Mer sjeldent ses metaforer som gjennomgripende prinsipper for menneskelig forståelse og kunnskap i følge Dahlman (2004). Metaforer kan som skissert her være et verktøy i læringsprosessen. De kan generere kunnskap og læring som oppgaven forsøker å vise.

Dette hovedkapittelet om metaforer er tredelt. I underkapittel 2.1. har jeg forsøkt å ta opp metafor-teori, og de ulike funksjoner metaforer har i språket, forskning og i organisasjoner. Metaforer er en del av språket vårt, de er både komplekse og falske i sin struktur. I tillegg fungerer metaforer både på overflaten og i dybden. I underkapittel 2.2 er metaforene knyttet til organisasjonsteorien. Det settes fokus på en mest mulig holistisk organisasjonsanalyse, der lederen foretar analysen ved bruk av endringsmetaforene. I det siste underkapittelet 2.3, har jeg knyttet metaforer til læring i organisasjoner, og som undervisningsverktøy. Metaforer for læring vil jeg belyse i kapittel 4. Jeg har gruppert metaforene, og vektlagt endringsmetaforene til Morgan (1998) og Hatch (2001). Dette følges opp i neste kapittel der jeg skal utdype

endringsmetaforene sammen med ulike fortolkningsrammer. Disse endringsmetaforene skal jeg benytte i organisasjonsanalysen.

3. Organisasjonsmetaforene maskin, organisme og kollasj.

3.1 Metaforene og fortolkningsrammene

Morgans utgangspunkt er at organisasjoner er komplekse, mangefasetterte og paradoksale. De er altså mange ting på en gang. Det er en fordel å bruke ulike perspektiver sammen med metaforer i den hensikt å øke forståelsen av kompleksiteten i en organisasjon. I dette kapitlet belyses ulike sider ved en organisasjon dens struktur beskrives ved hjelp av maskinmetaforen. Organisasjonens omgivelser beskrives ved hjelp av organismemetaforen, og organisasjonens kultur ved hjelp av kollasjmetaforen.

De viktigste retningene innen organisasjonstenkingen og organisasjonsforskning er samlet i fire fortolkningsrammer (Bolman & Deal 2004). Fortolkningsrammene belyser ulike sider av livet i en organisasjon. Jeg har valgt ut tre av rammene. Hver av rammene har sine styrker og begrensninger. Den strukturelle rammen støtter seg på betydningen av strukturer, hierarkier, formelle roller og relasjoner i organisasjonen. Human Resource rammen bygger på ideer fra organisasjonspsykologien, der det tas utgangspunkt i at organisasjoner består av mennesker med behov, følelser og fordommer. Den symbolske rammen forkaster de forutsetningene om rasjonalitet som opptrer i de to andre rammene. Den symbolske rammen behandler organisasjoner som stammer, teater eller karneval. Organisasjoner i den symbolske rammen er kulturer som drives frem mer av ritualer, seremonier, historier, helter og myter enn av regler, strategier og ledelsens autoritet (Bolman & Deal 2004).

Hver av de tre fortolkningsrammene jeg har valgt har sitt bilde av virkeligheten og ulike laglige utgangspunkt. Fortolkningsrammene belyser hver sin del av livet i organisasjonen. Både teoretikere, ledere og praktikere kan anvende de forskjellige rammene uavhengig av hverandre. Virkeligheten krever komplekse tilnæringsmåter. Det er derfor nødvendig å integrere fortolkningsrammene til en flerdimensjonal teori sammen med metaforene. En allsidig tilnæringsmåte er viktig

i analysen og forståelsen av organisasjonen. Bare når lederen kan bruke alle fortolkningsrammene, kan man regne med at han/hun forstår organisasjonens dybde og kompleksitet (Bolman & Deal, 2004).

Tabell 4 neste side, viser hvordan hvert av de tre perspektivene innen organisasjonsteori kan sammenliknes med en styrende metafor, en nøkkelmetafor. En slik nøkkelmetafor gir oss et tydelig og grunnleggende mønster for hvordan vi ser, tenker og snakker. Den viser essensen i en veletablert erfaringstype som organiserer alle andre erfaringer av verden til et bestemt, overordnet perspektiv (Hatch 2001).

| Perspektiv | Metafor | Bilde av organisasjonen som | Bilde av lederen som |
|-------------------------|----------------|---|--|
| <i>Klassisk periode</i> | <i>Maskin</i> | (...en maskin som er utformet og konstruert av ledelsen for å oppnå forhåndsdefinerte mål) | (..en ingeniør og designer, bygger og ivaretar den organisatoriske maskinen) |
| Moderne | Organisme | (...et levende system som utfører de funksjoner som er nødvendige for å overleve, særlig tilpasning til fiendtlige omgivelser) | (..en uavhengig del av et adaptivt system) |
| Postmoderne | Kollasj | (..en organisasjonsteori utgjør en kollasj av ulike biter av kunnskap og forståelse som er sammenstilt for å danne et nytt perspektiv med referanse til fortiden) | (..en teoretiker som samtidig er kunstner) |

Tabell 4: Metaforer i organisasjonsteorien (Hatch 2001) ¹

¹Tabellen er modifisert ved at kulturmetaforen er utelatt.

3.2 Maskinmetaforen

Morgan`s maskinmetafor, som i følge Hatch tilhører den klassisk periode, har sine røtter fra opplysningstiden der verden og universet ble sett på som en maskin (Guds urverk) av mange mennesker. Ut ifra et historisk perspektiv tilhører det mekaniske synet på organisasjonen en utdødd tid (Morgan 1998). På tross av dette er den fremdeles aktuell i organiseringen av dagens organisasjoner både i offentlig og privat sektor der de har et snitt av mekanisk tankemodell med et rasjonelt og naturvitenskapelig perspektiv i sin organisasjonsstruktur eller produksjon.

Organisasjoner som tilpasses etter maskinmetaforens behov, bærer preg av sterk byråkratisering og rutinemessig arbeid. Der forutsigbarhet, effektivitet og pålitelighet, slik Taylor (1910) med Scientific Management beskrev det i sine teorier, er sentrale (Morgan 1998). Ser man på en maskin hvor viktig alle delene er med sin rutinemessighet, og overfører dette bildet på en organisasjon blir maskinmetaforen interessant som analyseredskap. Den mekaniske organisasjonsformen preges av strukturer med oppgavespesialiseringer og ansvarsfordelinger med hierarki som maskinmetaforen representerer. Det forutsetter stabile omgivelser. I tillegg skapes det stabilitet i atferden til organisasjonen som maskinmetaforen representerer.

Organisasjonsstrukturen kan også virke begrensende og koordinerende. Det i form av rekruttering og jobbinnhold, kommunikasjon og treffpunkter som ikke blir tilfeldige. Morgan peker på at dagens organisasjoner bærer preg av mekaniske perspektiver, der alle deler henger sammen i en helhet. Han bruker hurtigmatkjeden McDonalds som eksempel. Fokuset i det mekaniske bildet blir kontroll, rutiner og programmert repetisjonsarbeid utført av spesialister og arbeidsfolk som kan erstattes som deler i en maskin. Kjennetegn som karakteriserer byråkratiet slik vi kjenner det fra kommunale og statlige sektorer er lukket systemtenkning, mål – middeltenkning, rasjonell problemløsning, effektivitet via spesialisering og hierarkisk tilnærming. Nå skal jeg redegjøre for den strukturelle rammen som er knyttet opp mot maskinmetaforen.

Den strukturelle rammen

I den strukturelle rammen betraktes organisasjoner som rasjonelle systemer (Bolman & Deal 2004). Jeg ser klare likheter og paralleller til den strukturelle rammen som er koblet til maskinmetaforen. Fokuset i den strukturelle rammen er å realisere fastlagte mål gjennom en effektiv struktur og prosedyrer, som også kan kobles til maskinmetaforen. Rammen understreker betydningen av formelle roller og funksjoner, der det fordeles ansvar mellom deltakerne som jeg også relaterer til maskinmetaforen. Videre blir regler skapt sammen med strategier og ledelseshierarkier for forskjellige sidestilte aktiviteter i den strukturelle rammen. Det oppstår problemer når strukturen ikke passer til situasjonen, og for å rette opp misforholdet, trenger man en eller annen form for omorganisering. Rammen gjenkjennes ved blant annet vektlegging av at topplederen har kontroll og tar ansvar. Klassisk organisasjonsteori, som har sitt utgangspunkt i Weber (1947), Fayol og Taylor hører innunder denne rammen (Bolman og Deal 2004). Weber er kjent for sin byråkratiteori. Fayol for linje og stabsprinsippet, og Taylor for Scientific Management. Weber (1947) definerte en del gitte organisasjonsprinsipper som han antok kunne brukes universelt. Han ser organisasjonen som en pyramide med en hierarkisk struktur slik vi kjenner det fra militæret. Han vektlegger spesialisering hvor oppgavene blir fordelt etter den enkeltes kompetanse. Dette for å oppnå effektivitet, ferdighet og erfaring. Beslutninger om handlinger styres av klare regler, og det finnes regler og prosedyrer som sikrer de ansattes rettigheter og plikter, og som garanterer uniformitet og stabilitet. Personlige forhold, følelser og irrasjonelle reaksjoner elimineres for å oppnå kontroll og organisasjonsmedlemmenes arbeid blir nøye kontrollert. Ansiennitet og/eller prestasjoner gir forfremmelser. Lønnen og pengene er nær knyttet til det hierarkiske nivå. Det oppstår problemer når målorienterte rasjonelle problemløsningsprosesser foretrekkes i organisasjonen ved at strukturen ikke passer inn i situasjonen. Misforholdet kan utbedres ved omorganisering.

Menneskesynet i det strukturelle perspektivet er at mennesket reagerer rasjonelt, og at det er hovedsakelig økonomisk motivert. Mennesket foretrekker sikkerhet og liker ikke å arbeide, det kan derfor forventes å godta definerte oppgaver og styring/kontroll

ovenfra. Arbeidet organiseres ovenfra for å gi mest mulig utbytte og effektivitet. Organisasjonskart utformes slik at de passer til organisasjonens omgivelser og teknologi. Intensjonen med den strukturelle rammen er å forstå kompleksiteten i organisasjonsmessige sammenhenger med mangfold av strukturelle muligheter som hovedagenda. Målet er at effektivitet og struktur virker positivt i forhold til organisasjonen og dens medlemmer (Bolman & Deal 2004).

3.3 Organismemetaforen

Metaforen organisme står i kontrast til maskinmetaforens rigiditet.

Organismemetaforen er karakterisert ved en biologisk tenkning, der stikkord som overlevelse, tilpassning, selvregulering, endringsvillighet og fleksibilitet er viktige. Organisasjonsstruktur utarbeidet med et økologisk perspektiv ved bruk av ulike organisasjonsmodeller tilpasset omgivelsene knyttes organismemetaforen (Mintzberg 1979). Organismemetaforen kan relateres til åpne systemer og prosessorientert utvikling i forhold til omgivelsene, slik Senge (1990) vektlegger det i sine teorier. Den organiske organisasjonsformen som Burns & Stalker (1961) beskriver har de samme likheter som organismemetaforen som tilpasser seg omgivelsene.

En biolog eller zoolog ser på alt som skjer som varianter av livs-, og utviklingsprosesser av den typen vi finner hos planter og dyr. Enhver hendelse er dypest sett en organisk prosess som følger de særegne lovene for slike prosesser. Etter fødsel og vekst følger modning og til slutt død, før prosessen gjentas hos avkommet. En organisme utgjør en helhet der hver del har sin bestemte plass, og der de enkelte delene ikke har noe liv utenfor helheten. Organismemetaforen kan karakteriseres med åpen systemtilnærming og prosessorientert utvikling, der harmoni og stabilitet sammen med fleksibilitet og integrasjon er viktig.

Human Resource rammen

Human Resource rammen kan ses på som en metafor for humanistiske verdier. Den kan anvendes som briller til å lese en organisasjon (Bolman & Deal 2004). Human Resource rammen knytter jeg opp mot organismemetaforen fordi den bygger på

organiske prosesser, tilpassning og ideer fra organisasjonspsykologien der fokuset er forholdet mellom mennesker og organisasjonen. Det tas utgangspunkt i at organisasjoner er befolket av mennesker med behov, følelser og fordommer. Menneskene i organisasjonen har både evner og begrensninger, og de har stor kapasitet for å lære, men til tider enda større kapasitet til å forsvare gamle holdninger og overbevisninger (Bolman & Deal 2004). Fra denne synsvinkelen er nøkkelen til effektivitet å skreddersy organisasjonen til menneskene, det vil si finne en organisasjonsform som setter folk i stand til å få jobben gjort, samtidig som de trives med det de holder på med. Her er det naturlig å trekke inn Senges teorier om systemtenkning. Han er opptatt av menneskene i organisasjonen og hva de sammen kan få til. Han mener at lederen har et arbeid som organisasjonens designer (Senge, 1999), dette utdypes i underkapittel 4.5.1.

Human Resource rammen knyttes til det humanistiske perspektivet hos Bolman & Deal, også kalt "det organiske perspektivet". Den tar for seg hva som motiverer de ansatte som er sammensatte mennesker med ulike behov og bygger på ideer fra organisasjonspsykologien. Disse behovene må man ta hensyn til på arbeidsplassen. Dette perspektivet ble tydeliggjort via Hawthorne undersøkelsene i 1930 årene, Maslow`s teorier og Tavistock`s sosiotekniske undersøkelser. Formålet med Hawthorne undersøkelsene var å kartlegge faktorer som belysning, hvile, arbeidstid og temperatur. Dette var av betydning for produktiviteten hos samlebåndsarbeidere. Roethlisberger og Dickson, som utførte disse studiene, rapporterte (1939) at produksjonen steg uansett hvilken faktor som ble manipulert. Det inntreffer en endring i prestasjon fordi folk vet at de blir observert. De nevnte teoriene tar utgangspunkt i at organisasjonen som best greier å tilfredsstille de ansattes behov og trivsel, vil være den mest effektive. For å redusere avstanden mellom de enkeltes behov og organisasjonens behov, kan man finne fram til bedre løsninger ved eksperimentell atferd og en åpen dialog ved for eksempel å bruke diskurs og metaforarbeid. Som støtte til organismemetaforen tar jeg kort opp Maslow`s behovspyramide. Den består i stigende rekkefølge av fysiske behov, sosiale behov og behov for selvaktelse og selvrealisering. Hvis man skal følge Maslow`s behov kan tiltak etter Human Resource rammen være i form av jobberikelse, deltakerstyring,

selvstyrte team, organisasjonsdemokrati, organisasjonsutvikling og jobbrotasjon. Disse ovennevnte teorier ble grunnlaget for en mer human og psykologisk retning i arbeidslivet som senere ble supplert med organisasjonspsykologi, sosiologi, pedagogikk og antropologi. Forskerne oppdaget at gruppenormer, klima, forhold til lederskap og følelsen av å prestere, var viktig for produktiviteten.

Organisasjonene trenger ideene, energien, talentene som mennesker har, mens mennesker har behov for karrieren, lønnen og arbeidsmulighetene med selvrealisering som organisasjoner kan tilby. Når det er dårlig overensstemmelse mellom behovene til individet og organisasjonen, vil den ene eller begge enten bli utnyttet eller vil prøve å utnytte. En ubalanse kan gi negative konsekvenser. Er det god sammenheng mellom individet og organisasjonen, vil begge tjene på det. I en uoverensstemmelse kan diskursteorien og metaforer anvendes som grunnlag til konfliktløsning.

3.4 Metaforen kollasj

Metaforen kollasj representerer perspektivrikdom ved at ingen kan påberope seg en endelig sannhet, hver enkelt har sin egen forståelse og sannhet om verden. Kollasjen er en kunstform der objekter og deler av objekter kan være reproduksjoner av andre kunstverk for eksempel i form av prospektkort fra museer som arrangeres slik at de danner et nytt kunstverk. Det dannes et nytt kunstobjekt som står på egne ben. Metaforen kollasj brukes av Hatch (2001) i organisasjonsteorien. Hun vektlegger verdien av flere perspektiver og av å anvende deler av teorier for å danne et nytt perspektiv som kan stå i kraft av seg selv (Hatch 2001). Metaforen innebærer at organisasjonsteoretikere utformer sine teorier ved at de går fram omtrent som når en kunstner lager en kollasj. Poenget er at de bruker deler av sine teorier sammen med kunnskaper og erfaringer med henblikk på å skape en ny teori som ønsket anvendt på og under bestemte forhold i en organisasjonsanalyse. I en slik metaforkollasj kan organisasjonsteoretikeren (som kunstneren) overraske ved å stille sammen uforenlige bilder som kan frigjøre kraftfulle ideer og følelser. Kollasjmetaforen kan provosere med tanke på å forandre våre vante måter å se og erfare verden på. Kollasjmetaforen kan skape en interesse for motsetninger, flertydighet og paradokser. Kollasjmetaforen

kan stille spørsmål ved strukturer og kulturer i organisasjonen. Metaforen appellerer til å anerkjenne at ledere og andre medlemmer av organisasjoner skaper organisasjonen i sine tanker og følelser som en teori (Hatch 2001). Den postmoderne kollasjmetaforen har med seg en tosidighet i kjernen. Denne dobbeltheten er at lederen er ”teoretikeren”, og teoretikeren er ”kunstneren”. Det betyr at enhver lager sin egen teori, og er den aktive kunstneren som selv velger ut fra sitt ståsted med sin bevissthet.

Hatch peker på metaforer der organisasjonen blir tolket som tekst, som fortelling og som diskurs. Felles for disse metaforene er den sterke estetiske dimensjonen. De henter fram de kunstneriske aspektene ved organisasjonen ved å sammenlikne den med ulike former for kunstneriske framstillinger eller oppdagelser (Hatch 2001). Hun utfordrer leseren til å se for seg sin organisasjon med et eksempel på den kunstformen de liker best. En kunstform kan være en rockekonsert, et maleri, en opera, ballett eller roman. Spørsmålet blir da hvilke aspekter bringer metaforen du har valgt fram i lyset? Hvilke aspekter skjuler den? Det er lett å bli revet med av et nytt perspektiv, og å strekke metaforen til absurde ytterligheter (Hatch 2001). Nå skal jeg knytte den symbolske rammen til Bolman & Deal (2004) til kollasjmetaforen.

Den symbolske rammen i kollasjmetaforen

Den symbolske fortolkningsramme har til hensikt å vise vei i et svært komplekst organisasjonssamfunn (Bolman & Deal 2004). Den symbolske rammen støtter seg på sosial- og kulturanthropologi, og forkaster de forutsetningene om rasjonalitet som opptrer i de andre rammene. Essensen i det symbolsk fortolkende perspektivet er at menneskene er symbolmakere og symbolbrukere. Jeg har valgt å koble symbolrammen opp mot kollasjmetaforen. Dette fordi den representerer et mangfold av symboler og assosiasjoner knyttet til symbolbruk, med sine individuelle fortolkninger og bruk. Hver enkelt kan tolke eller lage sine symboler, slik man kan lage sine kollasjer i kollasjmetaforen. Et symbol er enhver ting som representerer en bevisst eller ubevisst assosiasjon til et videre begrep eller en videre betydning (Hatch 2001). Et symbol kan ha en helt konkret form, men den kan også ha et mer generelt

betydningsinnhold. I tillegg kan et symbol ha motstridende betydningsinnhold og eller mening. Mening forutsetter fortolkning, som ikke oppstår i et vakuum. Det er sosialt konstruerte realiteter, som den kulturen de inngår i (Hatch 2001). Den symbolskfortolkende rammen betrakter organisasjonen i lys av skikker og tradisjoner, historier og myter, artefakter og organisasjonssymboler. Organisasjoner er kulturer som drives frem mer av ritualer og seremonier, enn av regler, strategier og ledelsens autoritet. Med andre ord organisasjoner utvikler og anvender kraftfulle symboler for å mobilisere støtte for sin virksomhet. Retningen behandler organisasjoner som stammer, teater eller karneval. Når en organisasjon er som et teater, kan det oppstå problemer når skuespillerne spiller rollene sine dårlig, når symbolene taper sin mening og når seremonier og ritualer taper sin kraft. Forbedringer oppnås gjennom bruk av symboler, myter og mystikk. Dette kan sammenliknes med Røviks (1998) symbolperspektiv der begge perspektivene erkjenner symbolets kraft som veiviser og utvikler for organisasjonen. Gjennom symbolperspektivet kan blant annet deler av organisasjoners strategi vedtas i forhold til om den har en symbolsk verdi.

Symboler kan være bærere av sterke og emosjonelle budskap. De kan tale til både hodet og hjertet. Den symbolske fortolkningsrammen til Bolman & Deal (2004) fokuserer på hvordan mennesker legger mening inn i den uryddige, flertydige verden som de lever i og er en del av. De viser til at det er mennesker som skaper meningen. De viser til symbolverdien i det amerikanske flagget. Flagget har en sterk symbolverdi for både de som hater og brenner det, og til de som elsker det. Meningen de legger i det er vidt forskjellig. Symboler er fundamentale byggesteiner, der meninger, overbevisninger og tro er det viktigste i den symbolske rammen (Bolman & Deal 2004). Det som kjennetegner den symbolske rammen, er blant annet at det viktigste med enhver begivenhet er ikke det som skjedde, men hva det betyr. Aktivitet og mening henger bare løst sammen. En og samme begivenhet kan ha mange forskjellige meninger fordi forskjellige mennesker opplever den ulikt. Mange hendelser og prosesser er viktigere på grunn av det de trekker ut enn på grunn av det de frembringer. De danner religiøse myter, ritualer, seremonier og beretninger som hjelper oss med å finne mening, hensikt og lidenskap (Bolman & Deal 2004)

Organisasjonssymboler brukes til å vise vei og gi mening i kaos og en uoversiktlig verden, og for den saks skyld i noen uoversiktlige organisasjoner (Bolman & Deal 2004). De kan gi klarhet i forvirring og forutsigelighet i mysteriet man ikke helt forstår. Myter som eventyr og fortellinger gir forklaringer, forsoner motsetninger og oppløser dilemmaer. Symbolske handlinger som ritualer og seremonier gir orienteringspunkter i et ukjent og tilsynelatende uforståelig terreng. Det er her metaforer sammen med humor og lek kan myke opp situasjonene, og i tillegg ta deltakerne ned på et dypere nivå i bruken av metaforene.

En organisasjon må forholde seg til mange ulike modeller og teorier. Disse kalles for institusjonaliserte oppskrifter (Røvik 1998). I motsetning til materielle håndgripelige ting som er vanskelig å manipulere, gir oppskriftene rom for alternative tolkninger og omforming underveis inn i organisasjonene (Røvik 1998). Jeg velger å knytte oppskrifter opp mot metaforer. Dette fordi de har likhetspunkter ved bruk av billedlig fremstilling, og som symbolbruk i en organisasjonsanalyse. Med oppskrifter menes ulike trender, ledelsesteknikker eller organisasjonsprosesser som kan brukes i en organisasjon. Eksempler på dette er hvordan reformideer som god ledelse oppstår, og hva som skjer når disse ofte nye globale ideene eller oppskriftene forsøkes tatt inn og brukt i organisasjoner (Røvik 1998). Oppskriftene spres meget lett som symboler, ideer og materialiserer seg når de implementeres inn i den enkelte organisasjon. Oppskriftene frembringer for eksempel nye rutiner, og kan også vises som et aktuelt tema som for en periode blir satt på agendaen i de fleste organisasjoner. De kan lett bli nedfelt i de ansattes språk, begreper, målestokker og analytiske inndelinger (Røvik 1998). Et annet aspekt som ofte er oversett ved de institusjonaliserte oppskriftene, er at de gjerne har en begrenset varighet i den forstand at de er gyldige som forbilder for en gruppe organisasjoner innenfor et bestemt tidsrom. Ifølge Røvik (1998) blir populære oppskrifter ofte oppfattet som den samfunnsmessige moderniseringens organisatoriske uttrykk. De fremstår gjerne som samtidens ypperste redskaper for symboler på utvikling, effektivitet, fremskritt, fornuft og fornyelse. Derfor har de også kraft til å utløse omfattende reformaktivitet og ressursbruk. Oppskrifter i et symbolsk perspektiv kan fort bli institusjonalisert dersom det lykkes å definere den som et symbol på noe som er nytt og tilhøre i framtiden. Faren er at oppskrifter kan

tape seg i sin symbolverdi. Det kan illustreres ved at uttrykket oppskrifter blir sett på som ”keiserens nye klær”, eller moteretninger som kommer og går i markedet. Ytterligheten kan bestå av å bytte ut oppskrifter til stadighet uten forankring i organisasjonens mål eller mening. Dette kan ende med at det går en syklus der det ender opp med de tidligere anvendte oppskrifter. Eksempler på dette er å bytte logoer i en bedrift, eller uhensiktsmessig bruk av metaforer. Symbolperspektivet utfordrer med holistisk tenkning der alle oppskrifter kobles sammen og blir planmessig utformet. Symbolperspektivet kan være en slags katalysator og bindeledd i koblingen mellom organisasjonens indre liv og omgivelsene. Det er gjennom observasjoner av symbolkonstruksjon og symbolbruk at lederen kan gjøre seg kjent med organisasjonen.

3.5 Diskusjon av organisasjonsmetaforene i en organisasjonsanalyse på tre aspekter: struktur, omgivelser og kultur

Fordelen ved å ta i bruk mange og ulike rammer eller organisasjonsteoretiske perspektiver er at man kan belyse de komplekse prosessene som pågår i en organisasjon (Bolman & Deal 2004). Man foretar en mer nøyaktig analyse og evaluering av hva som virkelig skjer. Innsikten man får ved bruk av metaforer og rammer skaper nye og integrerte måter å analysere organisasjonen. Jeg velger å belyse dette for å understreke den betydning det mekaniske, organiske og kollasjmetaforen sammen med de ulike rammene har for oppgaven.

I de tidligere kapitlene er ulike metaforer og fortolkningsrammer blitt belyst. Både Bolman & Deal (2004) og Morgan (1998) er opptatt av å vise innsikten som metaforene og rammene gir. Organisasjoner som Røvik (1998) beskriver, vektlegger andre momenter i organisasjonene enn de Bolman & Deal (2004) viser til. De tre utvalgte gjentatte fortolkningsrammene forklarer at organisasjonene er bygd opp rundt fornuft og logikk (Bolman & Deal 2004). De har fokus på ulike områder som for eksempel politikk eller struktur. Røvik (1998) på sin side fokuserer på

organisasjoner som bygges opp av av flere oppskrifter som jeg har knyttet til metaforbruk. Mange oppskrifter kan bli avvist på veien inn i organisasjonen. De som velges ut, blir tilpasset organisasjonen for å være mest mulig effektiv. Selv om organisasjonsoppskriftene kan bygge opp rundt effektivitet, logikk og rasjonalitet, som også Bolman & Deal (2004) gjør i sine fortolkningsrammer, kan ikke disse to sammenliknes helt. Dette fordi Røvik (1998) skriver om organisasjonsoppskrifter, mens Bolman & Deal (2004) beskriver fortolkningsrammer for organisasjoner. Likheten er at begge perspektivene er ment for å brukes til å forstå organisasjonene. Koblingen mellom disse perspektivene og metaforene ser jeg som nyttig i en organisasjonsanalyse. Metaforene kan suppleres med fortolkningsrammene og organisasjonsoppskriftene, og kan bidra til en nyansert og holistisk organisasjonsanalyse.

3.5.1 Maskinmetaforen på organisasjonstrukturen

I alle typer organisasjoner kan det kartlegges en form for struktur. Noen vil ha en mer fremtredende struktur enn andre. Er man leder innenfor et strukturelt eller mekanisk perspektiv søkes det etter en rasjonell og maskinmessig organisasjon. Denne fortolkningen belyses ved maskinmetaforen. Hovedfokuset blir organisasjonen, og ikke individene. Jeg vil ikke ta utgangspunkt i noen spesielle strukturer, men forsøke å gi en mer oversiktsmessig fremstilling av ulike typer organisasjonsformer fra et teoretisk perspektiv som passer til maskinmetaforen. Struktur kan fremstilles på mange forskjellige måter, et eksempel er et todimensjonalt organisasjonskart. Dette viser først og fremst hvordan stillinger er knyttet til hverandre horisontalt og vertikalt. Det kan også si noe om organisasjonsstrukturen for eksempel om det er en hierarkisk eller flat struktur i organisasjonen. Alle organisasjoner har sine målsetninger, grenser, ledelsesnivåer, kommunikasjonssystemer, samordningsmekanismer og karakteristiske prosedyrer som passer innunder maskinmetaforen. Den strukturelle profilen varierer derimot sterkt mellom ulike typer organisasjoner. Den formelle strukturen er svært avgjørende for hva en organisasjon er i stand til å utrette.

Samordning og struktur

Organisasjoner prøver i hovedsak å oppnå formell samordning og kontroll på to måter: 1) vertikalt, gjennom virkemidler som formell myndighet, planleggings- og kontrollsystemer, og 2) horisontalt, gjennom formelle og uformelle møter, arbeids- og prosjektgrupper, stillinger eller avdelinger med samordningsansvar, matrisestrukturer og nettverksorganisasjoner (Bolman & Deal 2004). Vertikal samordning foregår når organisasjonsmedlemmene på et høyere nivå koordinerer og styrer arbeidet til underordnede. Den horisontale samordningen er mer uformell. Den forekommer når folk som befinner seg på samme nivå kommuniserer med hverandre ansikt til ansikt. Uformell kommunikasjon er den viktigste formen for horisontal samordning, og den er livsnødvendig for enhver organisasjon, den kan sammen med formelle møter betegnes som hjørnesteinene i en organisasjon (Bolman & Deal, 2004).

Oppbyggingen av struktur etter disse prinsippene har betydning for kommunikasjonen. Vertikal samordning sier noe om kommunikasjonskanalene, og horisontal samordning sier noe om selve kommunikasjonen og informasjonsflyten. Den relative betydningen av vertikal og horisontal samordning beror først og fremst på hva organisasjonen driver med, og på miljøet. Vertikal samordning er oftest av størst betydning når miljøet er forholdsvis stabilt, arbeidet er forutsigbart og godt forstått, og behovet for ensartethet er stort. Horisontal samordning er oftest dominerende i organisasjoner som utfører kompliserte oppgaver i miljøer med stor usikkerhet og hurtige endringer. Horisontale teknikker er utviklet for å gjøre samordningen mer fullstendig. Som regel vil ikke en vertikal samordning være tilstrekkelig. Teknikkene for horisontal samordning omfatter formelle og uformelle møter for å utarbeide planer, løse problemer og fatte beslutninger. Videre prosjektgrupper som samler representanter fra forskjellige områder og med ulik kompetanse for å arbeide sammen om et spesielt program eller et prosjekt, samordnende roller snarere enn gjennom makt og regler. Til slutt nevnes at matrisestrukturer anvendes der organisasjonsmedlemmene har mer enn en leder. Her ser man enda tydeligere at kommunikasjon er en meget vesentlig del av den

horisontale samordning. Etter som organisasjoner blir mer differensierte, teknologien mer avansert, og omgivelsene mer omskiftelige, øker behovet for horisontal kommunikasjon. Størrelsen på en organisasjon er av stor betydning for samordning, og om behovet for samordning er størst vertikalt eller horisontalt. En liten bedrift med kanskje to ansatte baserer seg på horisontal innordning. For å nå mål og håndtere driften av en organisasjon er kommunikasjon livsnødvendig. Men det er ikke bare kommunikasjon i seg selv, men hvordan den fungerer, som er det viktigste. Kommer informasjonen frem? Får man formidlet de budskap man som medarbeider eller leder har videre i organisasjonen? Er det et åpent eller lukket kommunikasjonsmiljø?

Maskinmetaforen hviler på likheten mellom maskiner og organisasjoner. Fordelen med maskinmetaforen er dens mekaniske tydelighet der alle delene er viktige og integrert inn i helheten. ”Ingen er sterkere enn det svakeste ledd” er et ordtak som illustrerer dette maskinmessige i metaforen. Det kan overføres til bilens motor som kan stoppe ved en liten teknisk bagatell som en skrue, eller en elektronisk del. Maskinmetaforen kan gi en forenkling av en organisasjonsanalyse ved at det konkrete og banale skygger over det komplekse i analysen. Refleksjon og dybde kan bli overkjørt av maskinmetaforens konkrete og detaljerte enkeltdeler.

Fordeler er at det settes fokus på tydelig korrekt informasjon og kommunikasjon. Dette innebærer klar autoritet med strukturer og regler som samkjører kommunikasjon og ansvarsforholdet i organisasjonen (Morgan, 1998). Ulempen ved maskinmetaforen er at den legger lite vekt på menneskelige aspekter ved organisasjoner, som følelser, spontanitet, kreativitet og symbolikk. Det byråkratiske kan hindre initiativ, og på sikt gi en handlingslammelse. Passivitet og tankeløshet kan lett forekomme sammen med ansvarsfraskrivelse med bakgrunn i jobbinstrukser og spesialistfunksjoner. Når maskinmetaforen strekkes for langt, kan man komme til å begynne å snakke om hvordan engasjement eller kultur kan bygges opp med noen tekniske grep. En slik bruk av metaforen fører til en overforenklet og villedende forståelse av hva engasjement og kultur er. Dette er en overvurdering av hvor langt for eksempel ledere kan styre disse fenomenene. Organisasjonsstrukturen som maskinmetaforen viser til har vanskeligheter med å tilpasse seg endringer som

omgivelsene krever. Den er lite fleksibel med sine stereotype og rutinemessige preg (Morgan, 1998).

Det er mange av dagens organisasjoner som kan knyttes til idealet om effektive og produktive organisasjoner slik de "klassiske administrasjonsteoriene", "vitenskapelig ledelse" og maskinmetaforen skisserer. Det å gjennomføre teoriene i praksis er ikke lett så lenge organisasjoner er bygget opp av mennesker.

Et strukturelt perspektiv og dens teorier utelukker ikke motivasjonen, ei heller dens betydning. I et slikt perspektiv er det viktig at det settes fokus på selve organisasjonen og ikke på mennesket. Denne type tilnæringsmåter til ledelsen, organisasjonsmedlemmene og motivasjon har sine klare begrensninger i dagens samfunn. Krav til nyskaping og kreativitet blir stadig høyere og hurtigere. Organisasjoner er avhengig av menneskelige ressurser for å overleve en usikker og konkurranseutsatt framtid. Motivasjonen hos organisasjonsmedlemmene kan derfor ikke reduseres til et spørsmål om "å få betalt riktig lønn" eller forandre strukturer (Morgan, 1998). En sterk fokusering på økonomiske forhold og belønning kan ha en hemmende innvirkning på den indre motivasjon i individet. Fokus på individets indre motivasjon består av gleden av å arbeide, og ikke en ytre styrt motivasjon i form av lønn eller belønning.

3.5.2 Organismemetaforen på omgivelser

Det organiske organisasjonsbildet står sterkt når de grunnleggende psykologiske behov gis en sentral plass i en organisasjon. Det er lettere å se organisasjoner i lys av samhandlingsprosesser som må avstemmes internt og i forhold til det ytre miljø. Strategi, struktur, teknologi og mennesker blir innenfor dette perspektivet betraktet som delsystemer, med høyst aktuelle behov som må tilfredsstilles. Hvis ikke vil hele systemet lide (Bolman & Deal, 2004). Dette bør skje ved bruk av strategisk ledelse, hvor formålet bør være å skape et bedre arbeidsmiljø. Morgan (1998) poengterer at det er i denne type organisasjonsformer nyskaping og ideene finner sted. Fokuset er å integrere individenes og organisasjonens behov. Human Resource rammen dreier seg om hvordan man får en best mulig sammenkobling mellom mennesker og

organisasjonen (Bolman & Deal 2004). Endringer i omgivelsene gjør at organisasjoner som er basert på byråkratiske prinsipper, møter problemer. Byråkratiet er utformet for å nå fastlagte mål, ikke for å kunne omstille seg til nye spørsmål og svar (Morgan 1998). Problemene med byråkratisk organisering er at det gir en for sen utvikling av nye produkter og ideer, sammen med kostbare interne rutiner. Servicen til kunder oppfyller ikke alltid krav til kvalitet og hurtighet. Det kan være et byråkratisk problem.

Endringer i omgivelsene stiller organisasjonen ovenfor nye problemer og utfordringer, og endringene må møtes med åpne og fleksible former for organisering (Morgan 1998). Forandringsideologien for de aller fleste av dagens moderne organisasjoner er basert på tre trossetninger i følge Røvik (1998). Den første er at organisasjonen befinner seg i omgivelser som endres kontinuerlig og nokså forutsigbart. Den andre at hastigheten på endringsprosessene i omgivelsene har aldri vært så høy som i dagens samfunn, og den fortsetter å øke. Den tredje trossetningen er at organisasjonen må tilpasse seg de raske endringene i omgivelsene for å overleve.

Oppskriften på den moderne organisasjon er beskrevet av Røvik (1998) ved at den fremgangsrike organisasjonen er den som hele tiden holder seg informert om endringssignaler og trender. På dette grunnlaget kontinuerlig reviderer og fornyer strukturer, prosesser og teknologi samt foretar de nødvendige personalmessige tilpasninger (Røvik 1998).

Røvik viser til at organisasjoner som tidligere var stedbundne, lukkede og unike, vil utvikle seg i retning av stedløse åpne, og mer dynamiske organisasjoner (Røvik 1998). Når det gjelder utviklingen innen organisasjonsutforming så går det mot fleksible organisasjoner som tilpasser seg. De retter fokus mot kunnskap og læring slik oppgaven har beskrevet tidligere knyttet til nevnte begreper som refleksjon og fleksibilitet i organisasjonen og i individet.

I fleksible organisasjoner foretrekkes ansatte med "et åpent sinn" som er i stand til å forholde seg fleksibelt til måter å forstå og gjøre ting på. De ansatte som kan ta fatt på

nye oppgaver og er nysgjerrige, blir betegnet som verdifull, tilpasningsdyktig og fleksibel. Fleksible organisasjoner krever fleksible arbeidstakere!

Fleksibilitet er det sentrale både når det gjelder kompetanse, arbeidsmengde, antall arbeidsgivere, arbeidstid og lokalisering. Fremtidens arbeidstakere vil oftere skifte mellom arbeidsgivere enn tidligere og skillet mellom arbeid og fritid viskes ut.

Kunnskapsressurser vil kunne resultere i prising av enkeltpersoner som det man ser i konsulentbransjen og innen IT. Fleksibilitet kan dreie seg om hvorvidt et fenomen kan skifte og forandre seg etter hvert som utviklingen skaper behov for nye løsninger og tilpasninger. Fleksibilitet står her for forandringsevne, i motsetning til rigiditet. Fleksibilitet slik jeg ser det er muligheten for forandring over tid, og mulighet for mangfold i øyeblikket. Denne kombinasjonen krever dyktighet på mange plan hos lederen og i organisasjonen. Disse kvalitetene vil kunne bli ivaretatt i en organisasjon bygget opp rundt innholdet til organismemetaforen. Et generelt poeng er at begrensningene i organisasjonsteoriens metaforer forteller at ingen av dem alene gir god nok forståelse til å gi tilstrekkelig og fullstendig kunnskap om organisasjonen. De har hver for seg gitt oss parallelle forståelser som kan anvendes i organisasjonsanalysen. Fordelen med organismemetaforen er fokuset på organisk funksjonsdyktighet der samspill og kommunikasjon innad og utad står sentralt. Det å tilpasse seg og overleve medfører en strategisk ledelse med fokus på sosiotekniske forhold, samhandling, og læring (Morgan, 1998). Det økologisk perspektivet der tilpassning og overlevelse sammen med konkurranse og læring passer sammen med organismemetaforen.

Organismen har en bestemt levetid og alder som oss mennesker. Hvilke styrker har en organismemetafor og et Human Resource perspektiv? Mange vil nok mene at det gir et levende vitenskapelig perspektiv. Den kan virke positivt ved at den har en systematisk tilnærming til organisasjonens og menneskelige behov som må tilfredstilles. I denne sammenheng kan det sies at den setter fokus på teamarbeid, samarbeid, innovasjonslæring og endringsledelse med vektlegging av interne og eksterne forhold i organisasjonen. Dette kan knyttes til Senges og Nonaka's syn på

fremtidsrettet utvikling og eksperimentering, tilpassning og læring i organisasjoner (Senge 1990, Nonaka 1995)

Den humane retningen gir et sterkt potensial til å utvikle et mellommenneskelig fokus på sosiotekniske forhold som arbeidsmiljø og trivsel sammen med tilrettelegging av jobbrotasjon. Metaforen organisme gir en god grobunn når man arbeider med endringer av organisasjonskulturen (Hatch 2001, Morgan 1998).

Knytter man god og dårlig helse sett i et organisk perspektiv, kan det gi en pekepinn på en organisasjonstilstand. Denne tilstanden kan være i form av en måleskala eller sammenligning med helserelaterte sykdommer som metaforer. Jeg nevner immunforsvaret, vaksine, hjertemedisin, indremedisin, hjerterytme og puls som med velvilje og fantasi kan anvendes i organisasjonen som metaforer. Metaforer hentet fra psykiatrien kan modifiseres til en analyse av organisasjonens kultur eller ledelse. Her kan schizofreni og ulike psykiske betegnelser sjokk, traume og atferdsvansker anvendes som metaforer på en organisasjon. Dermed åpner det opp for nye metaforer eksempelvis hentet fra helsevesenet i form av diagnoser som kan anvendes som metaforer i analyse av en organisasjon.

Organismemetaforen kan bli for konkret. Organisasjoner er vel så sårbare som organismer. De er avhengig av menneskene i organisasjonen med kunnskap, kreativitet og aktiviteter. Det er ikke alle organismer som er så komplekse som en organisasjon med dens innhold. Videre kan ikke en organisme tenke i fortid eller i framtid, den er i nåtid med sine begrensninger. I tillegg har den ikke følelser, intuisjon eller emosjoner som mennesker har og kan uttrykke. Metaforer kan være lite informative og enkle. De kan være at organismemetaforen ikke passer til å analysere organisasjoner (Døving 1996). Her blandes det økologi og organisasjonsteori. Han begrunner det blant annet ved at organismer har en begrenset levetid, kan formere seg, har mutasjonsmuligheter, har et reproduksjonssystem og gener som ikke en organisasjon innehar.

Hvis organismemetaforen strekkes for langt, kan det hende at vi ser på organisasjonen som mye mer fysisk avgrenset og bestemt av omgivelsene enn den

egentlig er. Organisasjoner har for eksempel ikke noe beskyttelseslag i form av hud eller skall, slik som organismene har for å atskille seg fra andre organismer eller fra omgivelsene i dyreriket, og metaforen må anvendes bevisst fra lederens side. For å unngå misforståelser er det viktig å gjøre leseren oppmerksom på forskjellen mellom det økologiske perspektivet og Human Resource rammen. Det økologiske perspektivet vektlegger omgivelsene som nevnt, mens Human Resource rammen setter fokus på individet og dens behov. Nå skal jeg ta for meg Human Resource rammen.

Human Resource rammen

Human Resource rammen koblet jeg som metafor for menneskelige verdier i underkapittel 3.3. Hos Morgan (1998) vektlegges den kognitive delen i Maslow's teorier. Perspektivet tar ikke opp lederskapets essenser, objektrelaterede mål, eller fokus mot støtte og teamarbeid (Morgan 1998). Boken "Kan organisasjoner føle?" tar opp følelser og organisasjoner i ulike perspektiver (Nyeng & Wennes 2005). Human Resource rammen står i motsetning til den strukturelle rammens strenge side, med hard vektlegging av struktur. Fokus er at arbeidsoppgavene i den strukturelle rammen defineres så snevert som mulig, på grunn av effektivitetshensyn i organisasjonen. Organisasjonsmedlemmer under slike strenge forhold vil søke etter måter å slå tilbake eller tilpasse seg organisasjonen på (Bolman & Deal 2004). De fleste individer ønsker å ha kontroll over sine handlinger (Argyris 1990). De føler seg vel når de klarer å skape de ønskede konsekvensene. De kan mistriives med å miste eller å ha følelsen av å miste kontrollen, slik strenge strukturelle rammer kan føre til. Organisasjonsmedlemmene kan føle seg tilsidesatt eller undertrykt. Dette vil kunne gi de evner og krefter organisasjonen trenger for å ha fremgang. Den strukturelle rammen ser kun etter strukturer som kan fremme eller hemme organisasjonens utvikling. Human Resource rammen vil til forskjell fra den strukturelle rammen legge til rette for menneskenes behov for å oppnå organisasjonsmessig utvikling.

3.5.3 Metaforen kollasj for å forstå organisasjonskulturen

Metaforen kollasj er nært knyttet opp til kultur (Hatch 2001). For å betegne fellesskapets betydning og viktighet for mennesker i en organisasjon, refereres det ofte til organisasjonens kultur. Kultur kan benyttes som et slags filter for å belyse forholdet mellom individenes handlinger, og den strukturen de handler innenfor. Metaforen kollasj kan skape motsetninger og komplekse vinklinger når den anvendes på en organisasjonskultur. Bruken av kollasj som metafor kan være mangfoldig. Den kan dessuten sees som et bilde på postmodernismens ønske om å utviske de organisatoriske grensene og innføre en horisontal struktur innen en organisasjonskultur. Framtidens organisasjoner vil ut i fra et postmodernistisk perspektiv være mindre, mer desentraliserte, uformelle og fleksible. En leder vil være mindre bundet av tradisjoner og profesjonsverdier, og kan bidra med nye ideer og tenkemåter i forhold til analysen av sin organisasjonskultur. Dermed kan lederen gjøre en organisasjonskultur mer fleksibel og uformell. Kollasjmetaforen kan gi et bilde av organisasjonskulturen som kaotisk uten mål og mening. Dekonstruksjon og fragmenteringen kan umuliggjøre tolkningen av organisasjonskulturen. Motpolen til dette er maskinmetaforen og organismemetaforen med deres strukturer og rammer. Strukturer og rammer finnes i en organisasjon. De er stabile elementer i en organisasjonskultur. Det kan være i form av kantineforhold der det skilles mellom ansatte i form av atskilte rom, sitteplasser og spisetider. Et annet eksempel kan være kontorstørrelse etter ansattes posisjon i organisasjonen.

Kunnskap om organisasjonskultur er viktig for å forstå hvorfor ting skjer i organisasjonen, og for å forstå kommunikasjonen. Organisasjonskultur kan tolkes som en slags blanding av en grunnleggende filosofi om organisasjonens mål og virkeområde, og dens oppbygging og innhold. Både menneskene i organisasjonen, og strukturer i seg selv bidrar til utforming av en organisasjonskultur. Jeg velger en definisjon av organisasjonskultur som peker på stabilitet, dette som kontrast til kollasjmetaforens ustabilitet.

”Et mønster av grunnleggende antagelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpassning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene”
(Schein 1983: 7)

Organisasjonskulturen består av organisasjonen og dens medlemmers atferd, kompetanse, evner, ferdigheter, kunnskaper, erfaringer, verdier, identitet og sjel (Schein 1983). Dette er veldig vidtfavnende, og tilsier nesten at alt innen organisasjonen er med på å forme dens kultur. Organisasjonskultur kan diskuteres og analyseres på forskjellige nivåer i organisasjonen. Kollasjmetaforen og det symbolske perspektivet vil kunne være et nyttig verktøy i en organisasjonskulturanalyse (Hatch 2001). Da som nevnt i form av en analyse av organisasjonens overordnede mål som former daglig drift og virke, og i forhold til medlemmenes handlinger og virkemåte. En del av en organisasjonskultur er som regel preget av strukturen den bygger på. Dersom den har en streng hierarkisk struktur, med klare beslutningslinjer vil dette ha innflytelse på hvordan kulturen er i en organisasjon. Dette kommer innunder maskinmetaforen slik jeg har beskrevet den tidligere i oppgaven. Organisasjonens mål og visjoner kan være overordnet ansattes mål og visjoner. Kulturen kan ved en slik struktur også bære preg av mangel på følelse av ansvar og manglende kontakt med ledelsen.

Uformell kommunikasjon er en viktig form for horisontal samordning (Bolman & Deal 2004). En organisasjons formelle kommunikasjon utgjør bare "skjelettet", mens den uformelle kommunikasjonen kan sies å representere selve "sentralnervesystemet" i organisasjonen. Dette kan kollasjmetaforen synliggjøre ved sin mangfoldige måte å se uformell kommunikasjon på. Organisasjonskulturen kan ha veldig mye å si for den formelle og uformelle kommunikasjonen (Schein 1983). Organisasjonskulturen bør legge til rette for uformell kommunikasjon fremfor at all informasjon og kommunikasjon foregår gjennom formelle kanaler. Dette mener jeg kan knyttes til kollasjmetaforen. Organisasjonskulturen påvirker den formelle strukturen i

organisasjonen og kan også ha innvirkning på den formelle og uformelle kommunikasjonen. En streng hierarkisk oppbygget struktur kan medføre at ledere på høyere nivåer ikke er tilgjengelige, og dersom de skal kontaktes må dette skje på en relativt formell måte gjennom møter, e-post eller liknende. En postmodernistisk organisasjonskultur kjennetegnes ved åpenhet, mangfold av konstellasjoner og grupperinger horisontalt, pluralisme, nisjekulturer og fragmenteringer.

3.5.4 Oppsummering av rammene og perspektivene

De ulike rammene kan brukes som verktøy sammen med metaforene til å forstå og arbeide med organisasjoner og deres utfordringer. De bør brukes av organisasjoner, fordi fortolkningsrammene kan være et godt hjelpemiddel for utvikling av organisasjonene (Bolman & Deal 2004). Ulike fortolkningsrammer beskriver deler av organisasjonsmessige utfordringer, men mangler supplement fra affektive elementer som intuisjon og følelser. Det kreative kan tape for det pragmatiske.

Hver av de tre fortolkningsrammene jeg har valgt, har sitt bilde av virkeligheten og ulike laglige utgangspunkt. Fortolkningsrammene belyser hver sin del av livet i organisasjonen. Både teoretikere, ledere og praktikere anvender de forskjellige rammene uavhengig av hverandre. Virkeligheten krever komplekse tilnæringsmåter, og det er derfor nødvendig å integrere fortolkningsrammene til en flerdimensjonal teori med en allsidig tilnæringsmåte for lederen. Det er derfor oppgaven bruker metaforer som knyttes opp mot rammene for å få frem helhetstenkingen. Helheten er mer enn de enkelte delene, og sosiale fenomen kan ikke forstås isolert fra sin sammenheng, noe som jeg relaterer til hermeneutikken.

Det er viktig med kjennskap til hele spekteret av metaforer, teorier, rammer og perspektiver på det organisasjonsteoretiske området. Dette vil styrke kunnskapsforståelsen og evnene til teoretisk tenkning og refleksjon. Det å utvide vår mentale horisont som det 21. århundrets organisasjonsmennesker og teoretikere bør bestrebe seg på.

Organisasjonsoppskriftene fremstår i dette perspektivet som meningsbærende symboler supplert til metaforbruk. De får da et meningsinnhold som er mye dypere enn det å bare være et verktøy for effektiv problemløsning. Oppskriftene blir rasjonaliserte symboler, slik jeg forsøker å vise med metaforbruken. Med det menes at oppskriftene har fått sin legitimitet og spredningskraft ved at de er blitt symboler på grunnleggende rasjonalistiske verdier som fornuft, effektivitet, styring, demokrati og vitenskapelighet. Dermed blir de sett på som et kontinuerlig fremskritt, det vil si utvikling mot det stadig bedre (Røvik 1998).

Ifølge Røvik (1998) spres og autoriseres oppskriftene gjennom meningsdannende prosesser, der organisasjonskonsulenter, forskere og fremgangsrike ledere ofte har viktige roller. Dette kan også foregå med bruk og innføring av metaforer i en organisasjon. Røvik (1998) hevder at fornyelse er positivt. Oppskrifter i symbolperspektivet vil som følge av å bli definert som et symbol på noe nytt, bryte med den gamle måten å organisere og lede på, og kan oppnå spredning og status i organisasjonen. Konsekvensene kan bli at en oppskrift sett fra et symbolperspektiv, kan tape sin legitimitet og forbildestatus i organisasjonen, hvis den oppfattes som et symbol på noe foreldet og gammelt. Den symbolske fortolkningsrammen har til hensikt å vise vei i et svært komplekst organisasjonssamfunn (Bolman & Deal 2004). Symbolene kan med historier, myter, verdier og lek vise veien for organisasjonen (Bolman & Deal 2004). Dette kan sammenliknes med Røviks (1998) symbolperspektiv, der begge perspektivene erkjenner symbolets kraft som veiviser og utvikler for organisasjonen. Jeg knytter dette til Morgan`s metaforbruk.

Organisasjonstrendperspektivet beskriver hva organisasjoner må forholde seg aktivt til, og det kan berike en mer kompleks situasjon som organisasjoner befinner seg i. Røvik (1998) har belyst hvordan organisasjonsoppskrifter blir legitimert, og hvordan de reiser inn og ut av organisasjonen. Dette perspektivet kan være med på å belyse hvorfor hele eller deler av organisasjoner velger å satse på noen ideer fremfor andre.

Metaforer kan også fungere som tidsriktige organisasjonsoppskrifter (Morgan 1998). Metaforer kan være en parallell til organisasjonsoppskrifter ved at de brukes populistisk, eller etter trender fra organisasjonskonsulenter eller konsulentfirmaer.

Oppskrifter eller metaforer kan også være utbredt og autoriserte av forskere og fremgangsrike ledere som har viktige roller. De kan fortolke og forsterke budskapet i form av publikasjoner og bruk av media (Røvik 1998). To nevnte eksempler på dette kan være pyramidemetaforen som var populær rundt årene 1980, og Hawthorne - undersøkelsene fra 1930 årene. Oppskriftene fremstår som nødvendige for organisasjonene gjennom effektivitets-, og fornyelseskrav. Organisasjonene kan også posisjonere seg i samfunnet gjennom symbolske verdier.

I dette kapittelet har jeg forsøkt å svare på oppgavens problemstilling knyttet til anvendeligheten og bruken av metaforer og rammer i en organisasjonsanalyse. Utgangspunktet er at en god organisasjonsanalyse krever kombinasjoner med metaforer og rammer der målet er å få et holistisk og nyansert bilde av organisasjonen. De tre utvalgte metaforene, rammene og analysenivåene av organisasjonen, kan ikke gi et fullstendig bilde eller en tilstrekkelig god nok organisasjonsanalyse. Men kapittelet viser kombinasjoner og muligheter som en kobling med metaforer og perspektiver kan gi i en organisasjonsanalyse. En leder som foretar analysen må kunne veksle mellom metaforer og rammer, samtidig som han kan se kombinasjonsmulighetene. Metaforene bør brukes samtidig i analysen for å få et godt og nyansert bilde av organisasjonen. Det krever en leder som behersker flere nivåer av kunnskap, erfaring og metodisk refleksjon i arbeidet med analysen. Jeg vil i neste kapittel sette fokus på lederens læringsteoretiske perspektiver og bruk av metaforer når han iverksetter læringsprosesser, sin og organisasjonsanalyse. Til dette vil jeg benytte læringsmetaforer som grupperer læringsteoriene.

4. Metaforer for læring i organisasjonen

Lederen kan bruke metaforer som verktøy både i sin analyse, og som strategi for læring i sin organisasjon. Dersom lederen ønsker å bruke metaforer som læring og forståelse, bør det være en pedagogisk bevissthet knyttet til slike læringsmetaforer. Læring innebærer en endring som nevnt. Lederen bør også ha en egenrefleksjon og didaktisk refleksjon knyttet til metaforbruken og læringen i organisasjonen. Det bør være en forutsetning at lederen har en viss kunnskap om læring og læringsprosesser på individ-, gruppe-, og organisasjonsnivå. Lederen kan velge et eller flere læringsteoretiske perspektiver når han analyserer individene, gruppen eller organisasjonen i en organisasjonsanalyse. På individnivået dreier det seg om å få frem den tause kunnskapen for å knytte dette til organisasjonsnivået og organisasjonslæring. Læring ved hjelp av metaforer kan bygge opp relasjoner, og er en rasjonell forklaring på å ta vare på hverandre sosialt og kunnskapsmessig der det tenkes helhet og samhandling i en organisasjon. Dette støtter oppunder å dele taus kunnskap (innsidekunnskap) og uttalt kunnskap i organisasjonen, noe som på sikt vil kunne bygge opp og være et viktig fundament i en organisasjon og for ledelsen som styrer den. En lærende organisasjon som kombinerer strategiutvikling og personlig utvikling der produktfokus og personalfokus integreres, vil kunne fremstå som en lærende organisasjon som er forandringsvillig.

Læring som utvikles ved hjelp av metaforer generelt, i motsetning til data eller informasjon, er tett knyttet til menneskelige følelser, aspirasjoner, håp og intensjoner som metaforer kan understøtte. Læring avhenger av det perspektivet lederen og organisasjonsmedlemmene innehar. En del av læringsprosessen kan være å utvide perspektivene hos lederen og organisasjonsmedlemmene, ved å prøve å finne mulige koblinger mellom lederens og organisasjonsmedlemmenes forståelse av organisasjonen. Slike perspektivskifter er viktige prosesser når lederen skal skaffe seg oversikt over et fenomen som ved en organisasjonsanalyse (Bolman & Deal 2004). Forandringer i perspektiv er dessuten en naturlig del av den menneskelige kognisjon. En leder med snevre verdensbilder og liten evne til å skifte fortolkningsrammer, hindrer utviklingen av god ledelse (Bolman & Deal 2004). Det blir sentralt å

bevisstgjøre begrensningene og mulighetene med verdensbildene, eller de mentale modellene slik Senge påpeker (Senge 1990). I en organisasjon, som innebærer et sosiokulturelt læringsfellesskap, vil det være svært viktig å skape rom for mange perspektiver samtidig. Perspektivene kan knyttes til metaforbruk i en organisasjon sammen med læreplan, læringsteori og læringssyklus. En læringssyklus kan være en modell som illustrerer og bevisstgjør erfaringslæringen i metaforbruken.

Hvilket kunnskapssyn eller læringsperspektiv lederen anvender i analysen av sin organisasjon, ønsker jeg å eksemplifisere ved hjelp av tre læringsmetaforer.

Læringsmetaforene er motsetninger, men også sammenfallende. Motsetninger fordi de representerer to ulike læringsperspektiver, sammenfallende fordi disse to læringsperspektivene kan utfylle og komplimentere hverandre. Læringsmetaforene er hentet fra Sfard (1998) som bruker tilegnelsesmetaforen og deltagelsesmetaforen på henholdsvis et kognitivt og situert (sosiokulturelt) perspektiv. Den tredje metaforen organisasjonslæring knyttes til Nonaka`s hypertekstmetafor, og til Senge`s visjoner i organisasjonen (Senge 1990). I artikkelen til Sfard (1998) forsøker hun å peke på to metaforer for læring som styrer vårt arbeid som studenter, lærere, forskere og i denne konteksten lederen. Læringsmetaforene har Bråten (2002) beskrevet og tydeliggjort i læringsteoriene sine, og dette bidrar slik jeg ser det, til å gruppere de ulike læringsteoriene. Læringsperspektivene kan lederen anvende sammen med metaforene i sin organisasjonsanalyse. Det er viktig at lederen er seg bevisst over hvilket, eller hvilke læringsyn som brukes når han analyserer sin organisasjon. Jeg vil først forklare de to ulike læringsmetaforene til Sfard, og deretter knytte dem til to ulike læringsperspektiver lederen kan benytte. Deretter vil den tredje metaforen organisasjonslæring utdypes med sin tilhørende læringsperspektiv.

4.1 Sfard`s inndeling

Tilegnelsesmetaforen (acquisition) ligger under det kognitive perspektivet (Sfard 1998). Med dette menes at læring forstås som at lederen tilegner seg for eksempel teoretiske kunnskaper eller begreper som blir lederens eiendom. Denne eiendommen

kan lederen senere anvende eller overføre til en annen kontekst i organisasjonen. Det kan også innebære deling med andre.

Sfard hevder at veksten i vår viten om læringsprosessen, har i tiden etter Piaget og Vygotski, blitt analysert i form av vilkår knyttet til begrepsutvikling (Sfard 1998). Begreper er å forstå som basale enheter av kunnskap som kan akkumuleres, forbedres og kombineres til å utgjøre enda rikere kognitive strukturer. Tilegnelsemetaforen rommer svært forskjellige teorier om læring fra ulike former for konstruktivisme som ved Piaget, og over til sosiokulturelle læringsteorier inspirert av Vygotski's internalisering (Bråten 2002). Det som er sentralt i tilegnelsemetaforen er den individuelle tilegnelse av kunnskap og begreper.

Deltakelsemetaforen (participation) har utgangspunkt i et situert perspektiv (kontekst) der det sentrale er fellesskap, deltakelse, samarbeid, solidaritet og aktivitet. Det blir motpolen til tilegnelsemetaforen der kunnskapen betegnes som privat eiendom og konteksten er i feltet omkring individet. Det situerte perspektivet fokuserer på omfattende deler av det interaktive systemet som den lærende er en integrert del av. Det situerte perspektiv fokuserer spesielt på læringskonteksten. En sosialkulturell forståelse av en kontekst er at alle deler er integrerte, vevd sammen og læringen foregår i denne veven (Dysthe 2001). Tabellen neste side viser kortfattet ulikhetene mellom tilegnelse-, og deltakelsemetaforen.

| Tilegnelsemetaforen | | Deltakermetaforen |
|---------------------------------|-----------------|---|
| Individuell berikelse | Læringens mål | Bygging av fellesskap |
| Tilegnelse av noe | Læring | Bli en deltaker |
| Mottaker, konsument, gjenskaper | Elev/student | Perifer deltaker/lærling |
| Informator, hjelper, formidler | Lærer | Ekspertdeltaker, bevarer av praksis/diskurs |
| Eiendom, vare, besittelse | Kunnskap,begrep | Aspekt ved praksis/diskurs/aktivitet |
| Ha, eie | Kunne/vite | Høre til/delta/kommunisere |

Tabell 5: Tilegnelsemetaforen og deltakermetaforen (Sfard, jf. Bråten 2002)

4.2 Tilegnelsemetaforen i et kognitivt læringsperspektiv

Tilegnelsemetaforens mening er kompleks med sine nøkkelord som kunnskap, begreper, forståelse, ideer, misforståelse, mening, fakta, representasjon og innhold (Sfard 1998). Disse nøkkelordene knyttes til kognitivt læringsperspektiv der læringen er en aktiv konstruksjonsprosess. Informasjon og kunnskap tolkes og knyttes sammen med det som vites, og reorganiseres i mentale strukturer (Dysthe 2001).

Det kognitive læringsperspektiv har sine røtter fra Descartes og Piaget. Det kognitive læringsperspektivet preges av en aktiv konstruert kunnskap (indre prosess) av den enkelte som lærer rasjonelt (Dysthe 2001). Dette kan knyttes til Piaget`s assimilasjon og adaptasjon (Dysthe 2001). Læring skjer gjennom et aktivt engasjement med faglige problem er der vilkåret er at man forstår de generelle prinsippene som ligger bak et problem (Dysthe 2001). Det innebærer at man setter fokus på hvordan kunnskap konstrueres som en aktiv prosess i organisasjonen. Læringsutbytte og læringsresultat avhenger av lederens evne til å forstå og bearbeide sin informasjon. Denne

forståelsen kan lederen formidle i organisasjonen. Lederens repertoar av effektive studie-, og lærestrategier sammen med innsikt i egne læringsstrategier blir sentralt. Innsikten består i stor grad av lederens evne til å overvåke og styre egen læring (metakognitiv kompetanse).

Læringen ved hjelp av tilegnelsemetaforen preges av begreper og kognitive strukturer som tilegnes og anvendes med dybde og integrasjon sammen med metaforene. Lederen kan her bruke to utvalgte eksempler på strategier i sin læring og bruk av metaforer. En overflatestrategi med pugging og instrumentallistisk læring med metaforer der man blir formidlet og stimulert ved ytre motivasjon. Den andre er dybdestrategien, som jeg ser som det å finne en mening, samt forsøke å forstå metaforene med alle dets muligheter og begrensninger ut i fra en indre motivasjon for læring og forståelse.

Lederens forforståelse og tidligere kunnskap om metaforenes innhold og dybde vil prege resultatet av organisasjonsanalysen. Det kognitive læringsperspektivet innebærer en indre læringsprosess hos lederen ved tilegnelsen av ny læring. I tillegg kreves det en metakognitiv kompetanse med innsikt i egne kognitive ferdigheter og strategier for læring. En leder som er forankret i et kognitivt læringsperspektiv arbeider med mottakelse, tilegnelse, konstruksjon, internalisering og utvikling av metaforene som skal brukes som verktøy. Når kunnskap om metaforene er tilegnet av lederen, kan den overføres til organisasjonens medlemmer og deles.

”As long as they (forsker/leder) investigated learning by focusing on the “development of concepts and on acquisition of knowledge”, however, they implicitly agreed that this process can be conceptualized in terms of the acquisition metaphor.” (Sfard 1998)

Tilegnelsemetaforen og det tilhørende kognitive læringsperspektivet kan gi en avstand mellom lederen og organisasjonsmedlemmene fremfor å bringe dem sammen. Sfard peker på konkurransen og karriere der ordtaket ” enhver redder seg selv” kan prege forholdet i en organisasjon. Lederen kan få et eiendomsforhold til sin kunnskap og bruke dette som et styringsinstrument overfor andre. Denne

styringsformen kan gi preg av enerådende og selvcentrert ledelse, manipulasjon og byråkratisering. Resultatet kan bli en organisasjon preget av rivalisering, maktkamp og intriger fremfor samarbeid.

Refleksjon og dobbeltekretslæring i tilegnelsemetaforen

Tilegnelsemetaforen viser til lederens læringsperspektiv og hans forståelse ved bruk av metaforer i analyse av organisasjonen. Dette stiller krav til profesjonalitet og refleksivitet hos lederen for at læringen skal gi en god effekt i organisasjonen. Lederens ansvar for å overføre kunnskapen til individene i organisasjonen krever en plan eller strategi. Det bemerkes at lederen bør sørge for at organisasjonsmedlemmene har en adekvat forståelse av målet med metaforene og organisasjonsanalysen. Det innebærer at lederen må sørge for at den enkelte tilegner seg kunnskap om og meningen med lederens bruk av metaforer. Dette for å få en solidarisk oppslutning fra organisasjonsmedlemmene omkring lederens og organisasjonens mål. Jeg vil nå forsøke å belyse lederens læring og forståelse når han anvender metaforer. Det gjør jeg ved å anvende dobbeltekretslæring som jeg har valgt å plassere innunder tilegnelsemetaforen. Dette fordi lederen tilegner seg den nødvendige kunnskap om læring knyttet til metaforbruken, som han kan formidle til organisasjonsmedlemmene. Jeg gjør leseren oppmerksom på dobbeltekretslæring kan plasseres og anvendes både i tilegnelse og deltakelsemetaforen.

Refleksjon, læring og metaforer ønsker jeg å knytte til dobbeltekretslæring. Dette fordi Morgan (1998) drøfter om organisasjoner kan lære å lære sammen med erfaringslæring og organisasjonslæring. Dette er med på å utdype oppgavens problemstillinger knyttet til metaforer, analyse og forståelse sammen med læring i organisasjonen. Enkeltekretslæring kan brukes av lederen i sin organisasjon på en mekanisk måte for å oppdage og korrigere feil i forhold til et sett av handlingsnormer. Den baserer seg på at lederen kan lære av sine erfaringer med metaforene, men lite om hvorfor erfaringen ble som den ble. Men metoden stiller ikke spørsmål ved om metaforene er hensiktsmessige og nyttige. Ved dobbeltekretslæring tar man en ekstra ”sløyfe” om vurderingen av de styrende forutsetningene er tilstrekkelige (Morgan

1998). Den prosessen som beskrives under kalles ofte for dobbeltkretslæring, og den kan anvendes i metaforlæring på leder og organisasjonsnivået. Jeg har i parentes som eksempel tilført og tilpasset egne setninger som kan brukes sammen med metaforer i dobbeltkretslæringen.

Morgan beskriver dobbeltkretslæringen med 3 trinn:

Trinn 1: Man oppfatter, registrerer og søker i omgivelsene

(Lederen søker etter den rette metaforen som organisasjonen trenger til et problem)

Trinn 2: Den mottatte informasjonen blir sammenlignet med herskende normer

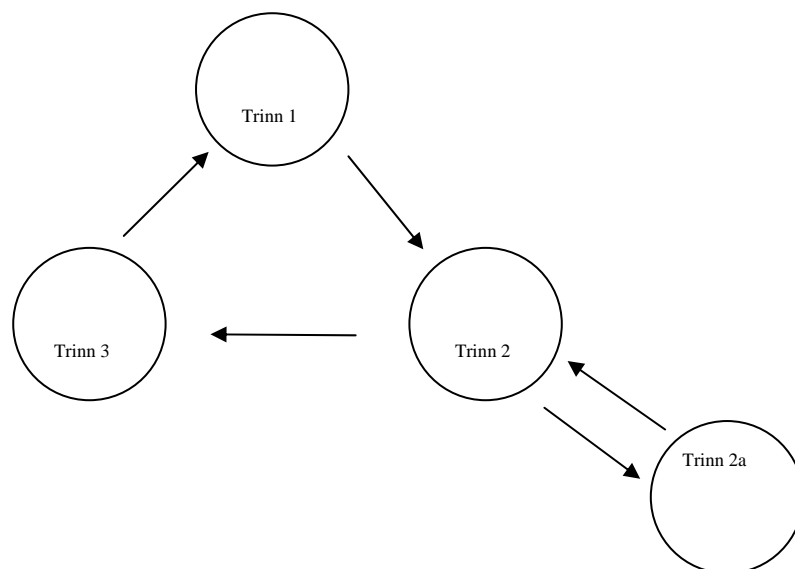
(Metaforen sammenlignes og vurderes med problemet i organisasjonen)

Trinn 2a: Man stiller spørsmål ved hvorvidt normene egner seg

(Lederen stiller spørsmål om metaforens nytteverdi og læringseffekt)

Trinn 3: Man setter i verk den atferden som egner seg best.

(Lederen iverksetter og benytter metaforen i analysen av og læring i organisasjonen)



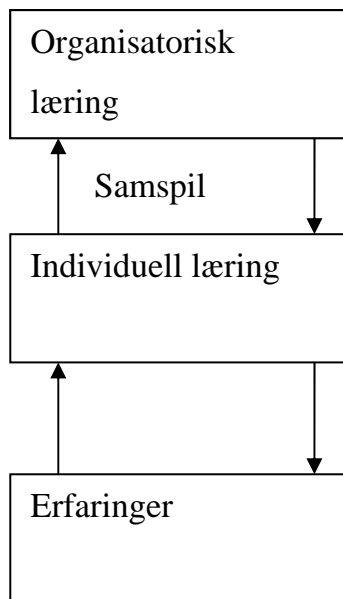
Figur 1. Dobbeltkretslæring (Morgan 1998:97/ Argyris & Schön 1996)

Morgan stiller spørsmålsteget om dobbeltkretslæringen øker evnen til å lære å lære. Morgan mener at det er viktig at man oppmuntrer til og setter pris på åpenhet og ettertenksomhet. Videre at det settes fokus på analyse og forslag til løsninger av komplekse problemer for å kunne se en sak fra flere sider, og man bør unngå å innføre bestemte handlingsmønstre i organiserte miljøer. Byråkratiske organisasjoner blir sett i lys av dobbeltkretslæringen (Morgan 1998). Læringsprosessen kan mislykkes av organisasjonens mål, strukturer, regler og normer som skaper klare definerte mønstre og rutiner. Resultatet kan bli at informasjon og kunnskap ikke flyter fritt i organisasjonen. Dette har Sfard (1998) tatt opp som et sentralt poeng i tilegnelsemetaforen. Det å skape organisasjonsformer og strukturer som sikrer de tre første prinsippene er viktig (Morgan 1998). Dobbeltkretslæringen er nyttig sammen med metaforer i en analyse av organisasjonen. Dette fordi dobbeltkretslæringen fremtoner refleksjon og bevisst metaforbruk for å oppnå relevant læringseffekt hos lederen og i organisasjonen.

4.3 Deltakelsemetaforen i et sosiokulturelt læringsperspektiv

Når det gjelder deltakelsemetaforen nevner Sfard (1998) opp nøkkelordene refleksiv læring og kompetanse, demokratisk læring, diskurs, utvikling gjennom deltakelse, undersøkelsesmetoden og kollektiv refleksjon. Disse ordene kan relateres til et sosiokulturelt læringsperspektiv. Sosiokulturell læringsteori er situert der kunnskap blir distribuert blant individer i et praksisfellesskap (Dysthe 2001). Kunnskap eksisterer i en historisk og kulturell kontekst. Læringen foregår i et fellesskap ved deltakelse som gir muligheter og begrensninger (læringsfellesskap). I skolen og i andre organisasjoner kjennetegnes det med prosjektarbeid og systematisk arbeid i grupper. Kunnskap og læring er grunnleggende sosial, distribuert, situert, mediert og foregår i et fellesskap med andre (Dysthe 2001, Sfard 1998). Dysthe peker på at samarbeid, samhandling og interaksjon i en kontekst er grunnleggende for læring. Mennesker kan og forstår ulike områder med sine perspektiver, og har

bakgrunnskunnskap som til sammen utgjør en helhetsforståelse av virkeligheten. Situert læring skjer ved å skape gode læringsmiljøer og lærings situasjoner. Deltakermetaforen med sitt sosiale innhold medfører at den private kunnskapen hos lederen blir utsatt i et deltakerfellesskap (Sfard 1998). Det medfører at lederen utfordres med refleksiv analytisk tenking i et solidarisk fellesskap omkring bruken av metaforer i organisasjonen. Lederen som innehar et sosiokulturelt lærings syn vil dermed kunne være fleksibel og endringsvillig, der metaforbruk kan være naturlig i organisasjonen. Han vil gjerne dele åpent sine kunnskaper og erfaringer med metaforbruken til organisasjonsmedlemmene. Stikkord i denne sammenheng er teamarbeid, prosjektarbeid og problembasert bruk av metaforer i organisasjonen. I et sosiokulturelt læringsperspektiv vil lederen sette fokus på et rasjonelt og objektivt kunnskapssyn uten å eie eller personifisere kunnskapen. Dette kan oppsummeres med at det medfører en demokratisk praksis og bruk av læringsstrategier i lederskapet (Sfard 1998). Lederen kan anvende metaforene som verktøy og hjelpemiddel til å skape relasjoner mellom organisasjonsmedlemmene og seg selv når han analyserer sin organisasjon. Dette kan generere nye måter å integrere nye sammenhenger i et sosiokulturelt perspektiv. Kulturen i organisasjonen blir satt i en situert sammenheng ved bruk av metaforer i et praksisfellesskap. Dette kan skape nye tanker og ideer, der deltakeren deler meninger om organisasjonen. Her er problemløsning ved metaforbruk sentralt i organisasjonen styrt av lederen. Gjennom samspillet av erfaringer på individnivå gir det læringsprosesser på organisasjonsnivå (Busch & Vanebo 2003). Figuren under illustrerer dette med samspillet egenlæring og erfaringer utveksles med de andre organisasjonsmedlemmene. Denne prosessen kan dermed bidra til å skape felles mentale modeller basert på de erfaringer lederen og individene gjør med metaforbruken, og analysen i organisasjonen.



Figur 2 (Busch & Vanebo 2003)

Metaforer knyttet til Dewey og Schön`s læringsteorier

Dewey har i sin sosiokulturelle læringsteori tre grunnbegreper. De er situasjon, relasjon og undersøkelsesmetoden (Løvlie 1989). De tre begrepene ønsker jeg å problematisere i forhold til lederens bruk av metaforer som analyse av og læring i organisasjonen. Schön bruker Dewey`s teorier, og tar også opp metaforer i sine bøker. For å mestre framtiden er det for ham viktig at man brukte fornuften og intelligens med undersøkelsesmetoden som redskap. Dette relaterer jeg til bruken av metaforer i organisasjonen. Det er viktig å påpeke at situasjon, relasjon og undersøkelsesmetoden er totalt sett en helhet. De er i kontinuitet sammen med hermeneutisk prosess, man kan si at de er avhengig av hverandre. Læring er situert i spesifikke og sosiale kontekster. Kontinuitet er idèen om at alle ting henger sammen, at de er deler av en verden som omfatter de tradisjonelle todelinger mellom det mentale og det fysiske, mellom det indre og det ytre, mellom tenkning og følelse, mellom arbeid og skapelse, og at ting omdannes i en vekst eller en utviklingsprosess som gjør endemålet forskjellig fra utgangspunktet (Løvlie 1989). For å forstå

helheten er det viktig å se på hver enkelt del i læringsprosessen i møtet med metaforen.

Situasjon med metaforen

En situasjon er det Dewey kalte for "the basic unit of experience", erfaringer foregår i situasjonen (Løvlie 1989, Schön 1983). Situasjonen begrenser og frigjør for erfaring og utprøving der det rettes mot problemer som allerede finnes i situasjonen, og ikke skapes kunstig eller konstrueres (Løvlie 1989, Schön 1983). Situasjoner er møtepunktet mellom individer, individet og en ting, mellom individet og et samfunn. Denne situasjon overfører jeg til lederen (individet) i en organisasjon som forsøker å analysere med metaforer og forstå metaforens innhold. Erfaring og læring er situert med en rekke situasjoner i et samspill mellom ytre og indre faktorer (Vaage i Dysthe 2001). Situasjonen er at man finner ut hvor man står som menneske med sine erfaringer i en organisasjon. Det man lærer i en situasjon tar man med seg inn i neste situasjon der nye erfaringer oppstår. Det innebærer å rette søkelyset på erfaringenes frustrasjoner og overraskelser, eller inspirasjoner i møtet og analysen av metaforer (Schön 1983, Schön i Ortony 1993). Problematisk situasjoner krever at en stopper opp og reflekterer. Denne refleksive læring som innebærer problemløsning bidrar til en rekonstruksjon av erfaringen. Situasjonen blir da å finne gode metaforer som gir nye forståelser, kunnskaper og endring i en organisasjon. Her er individene i en organisasjon avhengig av den som formidler metaforene. Det er viktig å presentere metaforene relatert til individenes iboende behov for denne læring eller erfaring i organisasjonen. Knytter jeg Schön's teori til dette, er lederen den som styrer metaforene med problembasert læring overfor individet som møter metaforene. Denne prosessen er kontrollert av situasjonen der metaforene i seg selv aktiverer en utfordring i møtet med individet. Denne læringsprosessen starter når individet skal forstå metaforen og når den overføres til et annet domene. Metaforene har med seg en læring som kan oppdages i konfrontasjonen med deres illustrative egenskaper som for eksempel metaforen organisme har vist i oppgaven. Situasjonen med metaforen vil da kreve en disiplin av organisasjonsmedlemmene og av den som presenterer metaforene. Denne disiplinen medfører en refleksjon. Møtet med metaforen har

utallige tolkninger, fragmenter og motsetninger i seg. Ser man dette i Løvlie`s perspektiv, er interessen og engasjementet mellom metaforen og individet. Dette engasjementet utfordres av metaforens utydelighet, og fragmentering av iboende kunnskap. Faren kan ligge i en aktivitetsstyrt tankegang der ” learning by doing” blir å gjøre noe med metaforene uten bevissthet og forankring i en læreplan og en klar målsetting fra lederen.

Relasjon med metaforen

Relasjon er individets interaksjon eller læringsprosessen med metaforen. Læring oppstår i konfrontasjonen med metaforen. Den består av psykologiske prosesser som foregår kognitivt og affektivt i tilegnelsen av ny erfaring i møtet med og forståelsen av metaforen. Engasjement, motivasjon, frustrasjon, sinne, glede og sorg kan oppstå i prosessen, og møtet med metaforen slik jeg tolker Løvlie (1989). En prosess der de flytende fakta skal disiplineres til en ny viten og erkjennelse i lederen og hos organisasjonsmedlemmene. Relasjonen med metaforen forutsetter at lederen er mottakelig, fleksibel og målbevisst. Intelletet brukes målrettet og disiplinert. Relasjonen til metaforen og prosessen knyttet til interaksjonen er kontinuerlig frem til endelig løsning (Løvlie 1989, Schön 1983). Med det menes at metaforens mening og innhold er fullendt og forstått i form av en fellesforståelse og enighet innad i organisasjonen. Hvordan skal da lederen eller den som formidler metaforer forholde seg til denne prosessen? Her mener jeg at den som formidler bør vite eller ha erfart det som er situert, det vil si metaforenes innhold og dybde. Med andre ord bør metaforformidleren ha kjennskap til relasjonens iboende prosesser slik at han vet når organisasjonsmedlemmene trenger støtte, eller veiledning knyttet til metaforens forståelse på individnivået og organisasjonsnivået. Lederen må vite om hva slags veiledning og støtte som er riktig i forhold til der organisasjonsmedlemmene står i prosessen i møtet med metaforen. Her nevner jeg læringsteoriene til Vygotski, og den nærmeste utviklingssonen som kan relateres til veiledningen. Jeg velger å utelate Vygotski`s teorier. Lederen bør også beherske en syntese og ulike perspektiver av faktakunnskap om metaforteorier, organisasjonsteori, menneskekunnskap, egenerfart kunnskap, psykologi og pedagogikk. Metaforene kan i sin bruk skape integrasjon i

forståelsen, men også en splittelse og forvirring. Det er derfor viktig med veiledning og god pedagogisk formidling. Det å bruke metaforene slik at de oppfattes som brukt ”ovenfra og ned ” fra ledelsen, kan virke negativt på motivasjonen hos organisasjonsmedlemmene. Organisasjonsmedlemmene må selv aktivt gå inn i metaforenes innhold med sitt intellekt med bruk av vitenskapelig metode (undersøkelsesmetoden). Dette er en individuell prosess, med støtte av lederen eller andre.

Undersøkelsen på metaforen

Schøn bruker Dewey`s begrep undersøkelse i sine teorier med generative metaforer. Han benevner metaforenes dobbelthet med ”frame restructuring and frame coordination” (Schøn i Ortony 1993). I denne konfliktfylte situasjonen med metaforen oppstår det et problem som krever nye perspektiver og tankemodeller, for å forstå metaforens innhold og varianter av tolkninger.

“As [inquirers] frame the problem of the situation, they determine the features to which they will attend, the order they will attempt to impose on the situation, the directions in which they will try to change it. In this process, they identify both the ends to be sought and the means to be employed.” (Schøn 1983)

Undersøkelsesmetoden kan ifølge Schøn brukes i alle områder innen læring, noe Dewey også mente (Løvlie 1989). Denne vitenskapelige metoden er et redskap til bruk for intellektet og fornuften. Jeg tolker undersøkelsesmetoden i egne ord, og overfører den til lederen som bruker metaforer i sin organisasjon. Jeg gjør en kort beskrivelse av undersøkelsesmetoden tolket etter Løvlie (1989). Den første fasen i metoden består av et følt eller erkjent problem som ønskes løst. Det kan innebære at lederen føler en uharmoni, spenning eller problem i organisasjonen. Problemet kan også ligge i forhold til et individ, i en gruppe eller i organisasjonen. Den andre fasen lokaliserer og defineres problemet i organisasjonen. I denne fasen kan også de rette metaforen defineres og utvelges i forhold til problemet. Den tredje fasen gis det forslag på ulike løsninger og ideer som knyttes til metaforene i en analyse av

organisasjonen. Den fjerde fasen reflekteres det over de ulike forslagene og løsninger fra tredje fasen. Det utredes og analyseres over konsekvensene til forslagene i organisasjonsanalysen. Den siste og femte fasen evalueres, observeres og eksperimenteres forslagene med resultat som aksept eller forkastning i arbeidet eller analysen med metaforene. Undersøkelsesmetoden slik jeg tolker den, kan brukes direkte på metaforbruken i organisasjoner, og på lederens bruk av læringsperspektiver med tilhørende metaforer.

4.4 Organisasjonlæringsmetaforen

Organisasjonlæringsmetaforen knytter jeg til læring i organisasjoner. Læring er tradisjonelt sett på som individuell tilegnelse av kunnskap, ferdigheter og holdninger. Refleksjon finner man knyttet til læring i organisasjoner hos Argyris & Schön (1996), der de tar for seg undersøkelsen som metode. Refleksjon er viktig for at en organisasjon skal kunne forbedre seg, eller forandre seg. Det betyr at organisasjonsmedlemmene enten individuelt eller kollektivt, bør stille spørsmålsteget ved og reflektere over egne arbeidsprosesser. Veien til organisasjonlæring er fra organisasjonsmessige handlinger ved organisasjonsmessige undersøkelser, og derfra til organisasjonsmessig kunnskap som kan føre til organisasjonlæring (Argyris & Schön 1996, Senge 1990).

Den overordnede filosofi for lærende organisasjoner er at den skal kunne tilpasse seg samfunnets krav om fornyelse av kunnskap og nye krav fra omgivelsene. Dette er beskrevet tidligere ved organismemetaforen. En organisasjon må være fleksibel for å lære, og for at den skal kunne lære må den være fleksibel. Uttrykket ”lærende organisasjoner” kan gi inntrykk av at det er organisasjonen som lærer, men det er organisasjonsmedlemmene som lærer med tilrettelegging fra organisasjonens ledelse (Argyris og Schön 1996). For at individuell læring skal bli organisasjonlæring må organisasjonsmedlemmene ha kunnskap om hvilke betingelser i organisasjonen som hemmer eller fremmer denne muligheten. En organisasjon har mye læring å vinne hvis den har et bevisst forhold til seg selv. Dette krever at organisasjonsmedlemmene har kunnskap om hva de som organisasjon er (Argyris & Schön 1996).

Refleksjon og metaforbruk kan benyttes til å gjøre implisitt (taus) kunnskap eksplisitt (artikulert) (Nonaka 1994). Han har utviklet en teori omkring det å kunne utvikle eksplisitt kunnskap ut fra organisasjoners implisitte kunnskapsbase hvor refleksjon er en del av prosessen frem mot verbalisering av den tidligere tause kunnskapen. Organisasjonen er en sosialt konstruert virkelighet som like mye befinner seg i individenes hoder som i konkrete strukturer, regler og forbindelser (Nonaka 1994, Senge 1990). Teorien om implisitt og eksplisitt kunnskap ser jeg som viktig i forhold til metaforer og læring. Transformeringsen fra ikke uttalt til eksplisitt kunnskap er pådriver for nye ideer og kreativitet. Ikke uttalt kunnskap består av kognitive og tekniske elementer, der de kognitive best kan beskrives som mentale modeller, mens de tekniske består av "know-how" og ferdigheter. Taus kunnskap kan bli formidlet gjennom diskusjon, bearbeidelse og ved bevisst metaforbruk i en organisasjon. Utgangspunktet for Nonaka`s teori er at samhandling innad i organisasjonene genererer ny kunnskap som er nyttig i en læringsprosess. Kunnskap kan uttrykkes ved hjelp av ord og tall (Nonaka 1994). Metaforbruken er anvendelig som verktøy for å koble den tause kunnskapen opp mot det uttalte. Metaforer kan være et bindeledd eller brobygger mellom det tause og det uttalte. Eksempel på dette er når en organisasjon skal formulere praktiske rutiner som er innarbeidet tause kunnskap i en utvalgt arbeidsprosess. Det kan være lærling som skal opplæres i et praktisk arbeid i en organisasjon. Metaforer kan brukes i opplæringen og i arbeidsprosessen, i form av forklaring eller illustrasjon som supplement til eventuell teori.

Taus kunnskap

Nonaka`s syn på taus kunnskap er hentet fra Polanyi`s tenkning om taus kunnskap. Den tause kunnskapen har en personlig kvalitet som gjør den vanskelig å formalisere eller kommunisere. Denne tause kunnskapen har sine røtter i den kunnskap som uttrykkes i en ansvarlig og engasjert handling i en kontekst. Et eksempel på dette kan være bilkjøring eller matlaging der kunnskapen er blitt en del av personen (automatisert). Polanyi kaller dette for "indwelled knowledge" (Polanyi 1958, 2000) og viser til at det alltid vil gjenstå noe kunnskap som vedblir å være taus. Polanyi mener at denne kunnskapen også kan deles uten ord, og at den kan komme

organisasjonen til gode til tross for at den ikke er artikulert. Polanyi omtaler den som ”embodiment”, og mener med det at kropp og sinn har kunnskapen. Erfaringen er opplevd og på samme tid både en kroppserfaring og en kunnskapserfaring. Dette gir en viktig bakgrunn for refleksjon og logisk tenkning som også metaforbruk gjør i analyse og læring i en organisasjon.

I likhet med Senge, mener også Nonaka at det er lederens ansvar å legge forholdene til rette for overføring av læring og kunnskap innad i organisasjonen. Det må fokuseres på de prosessene som støtter og forsterker læring. I individet må settes i fokus for at man skal få til læring i organisasjoner (Røvik 2004; Senge 1990).

Interaksjonen mellom taus kunnskap, rasjonell tenkning og metaforbruk kan gjøre individet i stand til å bygge sine egne perspektiver, og gjøre nødvendige erfaringer for å kunne lære. Hvis individuelle perspektiver på verden omkring ikke blir verbalisert vil de forbli tause. Ifølge Nonaka vil en ved å bygge team for å dele denne tause kunnskapen kunne skape en interaksjon mellom erfaringskunnskap og rasjonalitet. Dette for å få frem hvilke perspektiv de ulike individene i teamet har. Disse perspektivene kan anskueliggjøres ved hjelp av metaforer. Metaforer kan benyttes som bilder på en praktisk handling eller innen håndverkstradisjonen. Det kan være en yrkesmessig erfaring som ikke lar seg teoretisere eller lese seg til. Det kan være ulike teknikker i der det kreves sanser som lytting eller fysisk berøring der metaforer kan benyttes. Yrker som snekker, bilmekaniker, sveiser, gullsmed og urmaker kan være eksempler på dette. Ved å verbalisere slike praktiske perspektiver og visjoner i organisasjonen, mener Nonaka det er mulig å begrepsfeste erfaringer slik at de kan bli et felleseie ved hjelp av verbaliseringen. Gjennom teamdannelsen kan det skapes et samarbeide om begrepsdannelse og metaforbruk. Hensikten er å gjøre den tause kunnskapen eksplisitt, og bruke den konstruktivt i læring og forståelsen av individene og organisasjonen.

Metaforen hypertekst

En modell fremstilt for organisasjonslæring som betegnes som hypertekst er knyttet til Nonaka (1995). Det kan tolkes som at han vektlegger det sosiokulturelle

perspektivet i vekslingen mellom praktisk utprøving og teoretisk refleksjon. Jeg velger Nonaka's metafor hypertekst fordi den bygger oppunder oppgavens problemstilling og læring i organisasjoner. Jeg ser likhetstrekk og paralleller til kollasjmetaforen, der sannheten og læring er fragmentert.

Hyperteksten kan brukes som metafor for den "kunnskapende" organisasjon (Nonaka & Takeuchi 1995). For å forstå metaforen hypertekst er det passende med en forklaring.

Hypertekst er primært et lingvistisk fenomen (Engebretsen 2001). Det må sees som en utvidelse av vårt språkssystem og dermed en utvidelse av mulighetene for språklig formidling av tankeinnhold. Utvidelsen kjennetegnes ved at prinsippet om lineær sammenkjeding av språklige enheter oppheves. Språklig realisering på alle nivåer opp til og med tekstnivået innebærer at elementer på lavere nivåer (bokstaver, ord) kjedes sammen til å danne elementer på høyere nivåer (setninger, tekster). På hypertekstnivå trenger ikke elementene kjedes sammen i en fastlagt sekvens, men kan struktureres på andre måter i form av hierarki, nettverk eller matriser (Engebretsen 2001).

For å forstå begrepet hypertekst kan det være enklest å se på hyperteksten som tekst. I en hypertekst er ikke informasjonselementene ordnet i en forutbestemt rekkefølge slik som i tradisjonelle trykksaker (Engebretsen 2001). I stedet er det koblingene og den enkelte lesningen som organiserer stoffets rekkefølge. Man kan organisere ulike koblinger av veier, slik at leseren ved å følge en vei blir presentert for et gitt aspekt, eller utvalg av stoffet. Brukerne kan velge å avvike fra veien og vende tilbake, eller de kan utforske helt fritt. Ved hjelp av koblingsveier kan man organisere alternative tematiske tilnærminger til samme materiale. Brukeren kan også ha tilgang til selv å legge inn ny informasjon. Hypertekster kan da danne sentrum for prosjekter.

Hypertekstsystemet World Wide Web (WWW), gjorde seg gjeldende på første delen av 90-tallet. I dag er det dette systemet som har muliggjort den voldsomme utviklingen på internettet. Hypertekst innebærer at tekst er koblet sammen via elektroniske lenker.

Det er ulike måter å bruke hyperteksten. Fremtiden peker kanskje mot en mer avansert hyperteksting der en tekstpresentasjon ikke følger en kjent logikk og struktur, men forutsetter at leseren kan navigere mellom de ulike tekstene som stoffet presenteres med. En kan på mange måter selv velge hva en vil lese og i hvilken rekkefølge (Engebretsen 2001). Det som er oppgavens intensjon er å vise hvordan metaforen hypertekst kan anvendes i en organisasjonsanalyse.

Jeg som pedagog ser interessante egenskaper ved hypertekst som kan settes inn i en organisatorisk prosess. Dette ved at man kan organisere alternative tilnærminger til et stoff eller kunnskap ved å integrere mange typer informasjon fra ulike fagfelt eller kunnskapsområder det seg være i skolen eller organisasjoner. Hyperteksten som metode kan være et naturlig sentrum for gruppe-, teamarbeid eller prosjektarbeid der man vektlegger kunnskapens kontekst med situert læring i et sosiokulturelt perspektiv. Individet kan være med i organisasjonens visjonsarbeid, endringsprosesser eller organisasjonsanalysen ved å visualisere sammenhenger med hyperteksten som metafor slik jeg ser det. Metaforen hypertekst kan oppmuntre til kritisk undersøkende metode. Ved bruk av hypertekst tvinges vi over fra et fenomenologisk tenkesett hvor vi forsøker å forstå enkeltfenomeners egenart, og over til et interologisk tenkesett. Dette innebærer at vi fokuserer på det som ligger mellom fenomener, i de virksomhetsprosessene som fenomener inngår i. Ser man dette i en organisasjonsanalyse vil det medføre en blanding av mange perspektiver. Der metaforene kan ses på som fenomenene og organisasjonen som en hypertekst. Metaforen hypertekst kan også ha et potensial for arbeidet med den videre utviklingen av kunnskap og læring i organisasjonen slik jeg tolker det.

4.5 Vurdering av læringsmetaforene i en organisasjonsanalyse på tre aspekter: individ, gruppe og organisasjonsnivå

Organisasjonslæring knyttes ofte til et dynamisk teamarbeid (Senge 1990). Senge presenterer fem disipliner for å kunne mestre de utfordringene en organisasjon står ovenfor. Jeg velger å knytte Senge`s disipliner til diskusjonen fordi jeg mener de kan relateres til metaforbruk i en organisasjonsanalyse. Med disiplin mener Senge et fagområde der det gjelder å være i besittelse av visse kunnskaper og ferdigheter (Senge 1990). Jeg velger å plassere disiplinene i de to ulike læringsmetaforene tilegnelse-, og deltakermetaforen. De to første disiplinene personlig mestring og mentale modeller har jeg plassert i tilegnelsemetaforen og på individnivået. Den tredje, fjerde og femte disiplin, er felles visjon, gruppelæring og systemtenkning. De er plassert hos deltakermetaforen og på gruppenivået. Jeg skal i de neste avsnittene forsøke å diskutere nytten, eller effekten av læringsmetaforene i en organisasjonsanalyse på tre nivåer: individ, gruppe og organisasjon.

4.5.1 Individ

Tilegnelsemetaforen og individnivået hører sammen med læringsprosesser knyttet til individuelle kognitive strukturer slik Sfard (1998) beskriver det med sin inndeling. Det innebærer at lederen er den som analyserer, og forstår individet i organisasjonen med tanke på læringsprosessen for individet, og tilpasser læringen for det enkelte individet. Denne individuelle læringsprosessen er knyttet til utvikling og endring relatert til organisasjonsprosessen og organisasjonens mål. Tilegnelsesmetaforen kan være støtte og supplement for lederen i planleggingen, og for gjennomføringen av læringsprosessen for individet.

Den lærende organisasjon må rette fokus mot individet (Røvik 2004). Røvik trekker frem at ideen om den lærende organisasjon er en suksess i arbeidslivet. Han nevner tre grunner til dette. Begrepet læring er mangetydig og appellerer til ulike posisjoner og interesser i organisasjonen. Læring er et positivt begrep som assosieres med fornuft, utvikling og forandring. Læring appellerer til det enkelte individ, et tilbud til

den enkelte om å være reflekterende og kreativ, i tillegg til selvutviklingsaspektet. Når et individ lærer i en organisasjon kan dette belyses ut fra en forståelse av individets mentale modeller slik det er beskrevet i Sfard`s tilegnelsemetafor. Det kan for eksempel være hvordan individet tenker om en lærings situasjon de erfarer som vanskelig eller problemfylt. Et eksempel på dette kan være et individs atferd og kommunikasjon i læringsprosessen der det kreves endring av individets mentale modell. Endringen kan for individet føles som en trussel eller konflikt i forhold til sine mentale modeller. Dette kan oppstå i møtet med metaforbruk. I denne lærings situasjon preges individet av innlærte motiver og responser fra tidligere læringsprosesser (Schein 1983). Jeg velger å kalle det for forståelse. Det kan være viktig for en leder å få et bredt bilde av individets mentale modeller. I tillegg er det med en oversikt over hvilke metaforer som kan anvendes i lærings situasjonen hos det enkelte individ. Lederens hovedoppgave er å øke virksomhetens tilpasningsevne gjennom å oppmuntre individets naturlige nysgjerrighet og trang til å lære. Det vil si å bygge en organisasjon der man kontinuerlig øker sin evne til å forme sin egen fremtid, basert på læring. Senge`s to første disipliner personlig mestring og mentale modeller kan anvendes som perspektiv når lederen analyserer på individnivået, og i en lærings situasjon. Jeg redegjør kort de to nevnte disiplinene som kan knyttes sammen med metaforbruk i organisasjonen.

Senge`s disipliner personlig mestring og mentale modeller

Personlig mestring innebærer at individet lærer å utvide sin personlige kapasitet til å skape de resultatene som ønskes. Innen personlig mestring kan metaforer være med som verktøy i læring, hukommelse og personlige mål. Det blir viktig å skape en organisasjonskultur som oppmuntrer alle sine medlemmer til å utvikle seg selv opp mot de mål den enkelte har satt seg. Det legges videre vekt på den enkeltes vilje til å lære. Metaforer kan benyttes som motivasjon, kreativitet og glede i læringsprosessen. Dette skaper en forpliktelse til å realisere både egne og organisasjonens mål sammen med personlig mestring og metaforbruk.

I mentale modeller brukes metaforen ”snu speilet innover”. Det betyr at man fokuserer på å oppdage indre bilder, antagelser og forestillinger. Det kan gjøres ved at man bringer det indre livet til overflaten for nærmere gransking. Mentale bilder styrer ofte den ytre verden, og hvordan den ytre verden tolkes. Disse mentale bildene kan uttrykkes som metaforer. Jeg nevner psykoterapi og bruk av mentale bilder uten bruk av referanser. Individene i organisasjonen må være i stand til å utfordre sine mentale modeller. Utfordringen for lederen er å sette et kritisk søkelys på de dominerende mentale modellene i individet.

Lederen blir en lærer, en rolle og metafor som Schein bruker. Metaforer kan i denne sammenheng benyttes som supplement til å provosere til refleksjon rundt individets egne mentale modeller. En felles visjon kan virke samlende på organisasjonsmedlemmene, slik at de motiveres til å utvikle seg i samme retning. En sterk felles visjon, vil dermed kunne stimulere til målrettet læring og kunnskapsoverføring. Den enkelte får muligheten til å utprøve sin virkelighetsforståelse i et sosiokulturelt perspektiv (praksisfellesskap), hvor det åpnes for ulike tolkninger av hendelser i og utenfor organisasjonen. I slike situasjoner er toleransen for ulike oppfatninger viktig. Lederen og hans selvinnsikt sammen med metaforbruk i refleksjonen, kan være avgjørende for hvordan læringsprosessen hos det enkelte individ blir i organisasjonen. En leder med liten selvinnsikt, empati, erfaring, kunnskap og modenhet kan ikke ivareta alle enkeltindividene i en organisasjon. Individets læring krever en trygg leder som kan ta andres perspektiver og holdninger uten fordommer.

Metaforen tilegnelse kan gi lederen assosiasjoner som gir næring til de kreative og refleksive prosessene i organisasjonsanalysen. Lederens refleksjon i organisasjonsanalysens didaktiske undersøkelser kan tre i funksjon for å opprette sammenheng mellom metaforens mål, metaforen, lederens og organisasjonens læreprosesser.

Schein`s roller designer, lærer og forvalter som metaforer

En leder kan innta ulike roller for å få gjennomført læringsprosessen i organisasjonen. Senge introduserer Schein`s roller som designer, lærer og forvalter som nødvendig for å lykkes med organisasjonen og læringen. Disse tre rollene krever nye egenskaper hos lederen knyttet til individets læringsprosesser med metaforer. Jeg bruker disse tre rollene som illustrasjon på lederens fokus når han analyserer, og iverksetter individets læringsprosess i sin organisasjon. Dette som en del av å svare på oppgavens problemstilling, der kombinasjoner med flere metaforer og perspektiver kan gi en god læringseffekt i en organisasjon.

Metaforen som designer

Det å bygge en felles visjon er en oppgave lederen utfører sammen med sine ansatte slik at alle føler ansvaret for helheten. Lederens oppgave er å utfordre individene til å ta stilling til om visjonen er verdt deres engasjement, og arbeidet med den må aldri stanse. En visjon med den vitalitet, friskhet og spenning som en genuin visjon har, blir viktig å utvikle en velfungerende organisasjon. Med det menes at lederen går bort fra statisk og offisielle visjoner, til de kreative gode visjonene.

Metaforen som lærer:

Lederen blir som en lærer der organisasjonen er klassen slik det er beskrevet i innledningen. Det å få frem og utfordre mentale modeller er en utfordrende oppgave for en leder. Menneskers kognitive skjemaer gjør at uttrykt og anvendt teori ikke stemmer overens. Med mindre man får hjelp til å kjenne igjen kunnskapshullene, kan læring hemmes. Karismatiske ledere tenderer til å overtale de ansatte til å tro på sin ide, slik som lærere ønsker å formidle sitt fag til elevene i klasserommet.

Kompleksitet i organisasjonen krever mer samarbeid mellom ressurspersoner.

Lederen må i økende grad kommunisere sine tanker, og oppfordre individene til å være kritiske - selv om det går på tvers av etablerte holdninger. Med defensive rutiner menes individets trang til å beskytte seg ved ikke å eksponere sine egne tanker.

Denne vanen vanskeliggjør avsløringen av enkeltindividets kognitive skjemaer. For å

oppnå læring må lederen oppfordre til bevisstgjøring omkring defensive mekanismer hos de ansatte, slik en lærer arbeider med elevmotivasjon og læring i et klasserom.

Metaforen som forvalter

Metaforen som forvalter innebærer at lederen må se prosesser og sammenhenger mellom hendelser i stedet for å se øyeblikksbilder i sin organisasjon.

Lederengasjement i systemtenkningen, er den neste ferdigheten en leder bør tilegne seg. Det blir viktig å finne de underliggende årsakene slik at symptomatiske løsninger unngås. Da kan selv enkle handlinger og metaforbruk i en organisasjon gi stor effekt ved en endringsprosess. Erfaringer i organisasjonen har liten verdi for organisasjonen hvis den ikke brukes og formidles systematisk. Personlige erfaringer og metaforbruk bør derfor suppleres med objektive og vitenskapelige metoder der det er mulig.

Denne type styring bærer preg av eksperimentering der lederen har ansvaret for at individet lærer det rette i organisasjonen. Lederen forvalter og distribuerer læring.

Samarbeid mellom individer i en organisasjon er nødvendig for bearbeiding og krystallisering av læring. Gjennom kontinuerlig tverrfunksjonelt samarbeid skaper man grunnlaget for forståelse og fjerner hindringer for læring. Det er derfor vesentlig for en leder å kjenne til ulike læringsstrategier, og hva som kan hindre læring. I neste underkapittel setter jeg fokus på gruppen.

4.5.2 Gruppe

En leder fungerer både alene og i ulike grupper i sin organisasjon. Lederen har både uformelle og formelle roller og funksjoner i de ulike gruppene han deltar i. Lederens roller og funksjoner i gruppene knytter jeg til deltakelsemetaforen og det sosiokulturelle læringsperspektivet. En leder bør ha oversikt og kunnskap om de ulike gruppene i sin organisasjon. I dette kapitlet tar jeg for en meg gruppe på et generelt nivå. I tillegg legges til at gruppeteorien med gruppeprosesser, gruppedynamikk og gruppepsykologi har i seg sentrale og viktige emner som dette avsnittet ikke tar opp. En organisasjon består av flere ulike formelle og uformelle grupperinger, der det innad i de ulike gruppene er formelle og uformelle roller og relasjoner (Schein 1983). Formelle grupper er satt sammen med overlegg i organisasjonen av lederen ofte for å

oppnå bestemte mål. Uformelle grupper kan være horisontale der individene har samme rang eller posisjon, eller vertikale der status er underordnet. Uformelle grupper kan være etter ulike interesser eller behov. Det kan være i form av idrettslige interesser eller hobbyer som gruppen ivaretar. Kort oppsummert består en organisasjon av mange ulike grupper med sine samspill og læringsarenaer (Schein 1983). Deltakelsemetaforen hører til et deltakerfellesskap som foregår i de nevnte gruppene. Lederen bør ha et fleksibelt og åpent sinn for å kunne fungere med sine læringsmål med sine påvirkninger og endringer ved hjelp av metaforer og læring i gruppen. For å få fram ulike betydninger og synsvinkler ved bruk av metaforer, velger jeg å vise kort til Svedberg`s bok (2002) ”Gruppepsykologi”, der han benytter metaforer knyttet til gruppen. Han bruker metaforene; gruppen som speil, gruppen som felt, gruppen som system og gruppen som det underbevisste teater. I følge Svedberg kan vi ved hjelp av metaforer fenge intuisjonen og åpne sansene, beskrive og utforske gruppen. Et eksempel på dette er å beskrive gruppens personlighet med metaforer. Jeg avgrenser dette underkapittelet til deltakelsemetaforen og teorier som oppgaven har tatt for seg tidligere og relaterer det til gruppen.

Metaforer brukt i gruppe

En leder tilbringer en stor del av tiden i grupper, og en organisasjon kan ikke fungere uten grupper (Bolman & Deal 2004). De peker på at grupper har både gode og dårlige sider. De kan være produktive og nytteløse, frigjørende og hemmende, kreative og ensrettede (Bolman & Deal 2004). Dette bør en leder ha fokus på ved sin utvelgelse av gruppens sammensetting, og med sin deltakelse i gruppen når han benytter metaforer. Den gode siden med deltakelsemetaforens perspektiver knyttet til gruppe, er at ulik kunnskap og mangfoldet av synsvinkler, perspektiver og metaforer kan sammen generere gode læringsprosesser i en gruppe. Det er derfor viktig at en leder har kunnskap og forståelse om gruppeprosesser, gruppepsykologi og læringsprosesser i grupper. Et eksempel på god innsikt her vil være lederens utvalg og sammensetting av gruppemedlemmer og teamroller. I denne sammenheng nevner jeg kort Senge (1990) som benytter metaforen jazzensemble. I følge Senge er gruppelæring en kollektiv disiplin. Individet kan ikke mestre et jazz-ensemble, det skjer i en gruppe

der det improviseres og komponeres. Denne metaforen bruker Senge som illustrasjon på gruppelæring. Dette ved at en gruppes intelligens kan overstige summen av intelligensen til gruppens medlemmer, som påpekt ved metaforen jazz-ensemble. Når grupper virkelig lærer, oppnår de ikke bare gode resultater, men det enkelte individet i gruppa opplever en langt raskere personlig vekst og læring (Senge 1990).

Lederen kan også bruke metaforer som beskriver de ulike rollene han ønsker at en gruppe skal inneha. Det kan være metaforer fra idrettslivet, som for eksempel ”kaptein”, ”målvakt”, ”forsvarer” eller ”angriper”. Gruppen har den fordel at den har mange ressurser i form av ideer og ressurser som kan utløses ved hjelp av metaforer og perspektiver som oppgaven behandler.

Grupper er i likhet med moderne kunst, komplekse og subtile med sin egen gruppedynamikk hevder Bolman & Deal (2004). Deltakelsemetaforen trenger støtte med andre teorier og perspektiver for å forstå gruppeprosessene som kan være subtile og kompliserte. Dette samsvarer med problemstillingen der metaforer og perspektiver brukes sammen i organisasjonslæringen. Til dette kan noen få grunnleggende aspekter ved gruppeprosesser skape klarhet og orden (Bolman & Deal 2004). De fremhever fire sentrale aspekter ved gruppeprosesser som jeg mener kan være relevant for en leder i sin analyse og bruk av metaforer i gruppen: (1) uformelle roller, (2) uformelle normer, (3) mellommenneskelige konflikter og (4) ledelse og fatting av beslutninger.

Senge`s disipliner felles visjon, læring i gruppe og systemtenkning i gruppe

Senge`s utvalgte disipliner, felles visjon, læring i gruppe og systemtenkning har jeg valgt å plassere i deltakelsemetaforen sammen med perspektiver på læring.

Gruppelæring som disiplin begynner med dialog hvor gruppemedlemmenes evne til å sette tidligere overbevisninger til side. Deretter for å engasjere seg i det å "tenke i fellesskap". Gruppelæring er denne prosessen med finstilling og utvikling av gruppens evne til å skape de resultater som medlemmene virkelig ønsker basert på tanken om felles visjon der metaforer og ulike perspektiver kan anvendes. Det baseres også på personlig mestring. Men felles visjon og talent er ikke tilstrekkelig. I

gruppen snakker man om å mestre dialog og diskusjon. I en dialog er det en fri og kreativ utforskning av komplekse og vanskelige temaer. Temaet kan bli enklere å ta opp eller forholde seg til hvis lederen tar i bruk metaforer knyttet til temaet. Temaet kan synliggjøres eller dempes med rett valg av metaforer og perspektiver. Metaforer kan anvendes på en konflikt eller en tilstand som er fastlåst mellom ulike grupper i en organisasjon. Da kan metaforer brukes til å beskrive en tilstand ved bruk av metaforer som ”frontangrep”, ”stillingskrig”, ”skyttergrav”, ”minelegging”, ”snikskyting”. Fokuset er å lytte til hverandre og legge egne synspunkter til side ved å la metaforene og den læring som den gir tre frem i gruppene.

Senge`s disipliner felles visjon, gruppelæring og systemtenkning

Senge`s tre siste disipliner felles visjon, gruppelæring og systemtenkning synes jeg passer til dette kapittelet om grupper og deltakelsemetaforen. I tillegg ser jeg relevansen med disiplinene som støtte til metaforbruken i en organisasjon.

Felles visjon forklares med å utvikle felles forestillinger om framtiden med inkluderende og begeistrende eierskap til metaforene, eller visjonene i organisasjonen. En felles visjon kan virke samlende på organisasjonsmedlemmene, slik at de motiveres til å utvikle sine personlige visjoner i samme retning. En sterk felles visjon vil dermed kunne stimulere til målrettet læring og kunnskapsoverføring.

I Senge`s disiplin om læring i grupper og teamlæring, er hensikten å la tankene og ideene flyte fritt i gruppen, slik at den kan oppnå en innsikt som medlemmene ikke kunne finne fram til hver for seg. Bare dersom gruppen lærer kan organisasjonen lære. Ekte dialog med diskurs og gode samtaler om læring og refleksivitet. Det innebærer å ta utgangspunkt i dialogen, å forkaste egne kjepphester og tenke i et fellesskap. Åpenhet i dialogen kan gjøre teamet oppmerksomt på hvilke forsvarsmønstre og samhandlingsstrukturer som undergraver læring. I denne sammenheng kan metaforbruk være med som synliggjøring og bevisstgjøring av ulike forsvarsposisjoner. I teamlæringen får den enkelte muligheten til å prøve ut sin virkelighetsforståelse (praksisfellesskap). Det bør åpnes for ulike tolkninger av hendelser i og utenfor organisasjonen i læringsprosessen i følge Senge. Når lederen

benytter deltakelsemetaforens læringsperspektiv kan han ta i bruk ulike metaforer i dialogen og i læringsprosessen i gruppen. Gruppelæringen bør bygge på tillit og felles målsettinger i gruppen. Der gruppen vet hva målet og intensjonen er. Dialogen og kunnskapsorientering blir viktig for gruppen. Det foretrekkes en dialog fremfor en diskusjon. I en diskusjon kan den enkelte ønske å ha rett med sine argumenter, slik at den gode dialogen fortrenses.

Senge er opptatt av at organisasjonsmedlemmene tar et helhetlig ansvar i organisasjonen. Med det mener han at organisasjonsmedlemmene løftes inn i et læringsperspektiv på systemnivået. Systemtenkning innebærer en integrering av alle disiplinene, slik at de smelter sammen til en helhet av teori og praksis. Det forhindrer lettvinne løsninger og utprøving av trender i organisasjonsendringer. Disiplinen hjelper oss til å se hvordan systemet kan forandres mer effektivt, og handle mer i pakt med verden rundt oss. Systemtenkning innebærer at gruppen fokuserer på å se helheten. Man ser både internt og i forhold til omgivelsene. Dette skaper komplekse bilder som utfordrer eksisterende teorier i organisasjonen, og kan derfor gi bedre forutsetninger for dobbelkretslæring der det kreves refleksjon. Her er metaforer anvendelig verktøy som forståelse, holdningsendring og i en atferdsendring, når de knyttes opp mot Senges fem nevnte disipliner. Senge`s fem disipliner handler om læring i samspill, samhandling, utvikling av holdninger, dialog og læring i fellesskap.

4.5.3 Organisasjon

I dette underkapittelet tar jeg for meg lederen med utgangspunkt i metaforen organisasjonslæring. En lærende organisasjon skiller seg fra tradisjonelle, autoritære, ”kontrollerende” organisasjoner ved at organisasjonen behersker visse grunnleggende disipliner. En lærende organisasjon er et sted der individene kontinuerlig oppdager hvordan de skaper sin virkelighet, og hvordan den kan forandres. Det er viktig at alle blir motiverte, og at deres evne til å lære på alle nivåer i organisasjonen blir fremmet (Senge 1999). Medlemmene i organisasjonen må være mer opptatt av helhet enn av sin individuelle spesifikke oppgave.

En organisasjon som ikke forsøker å rette opp situasjonen uten å sette spørsmålstegn ved bruksteorien er en lite tilpassningsdyktig organisasjon. En sentral oppgave i organisasjoner er som nevnt å sørge for at dobbeltkrets (generativ) læring finner sted (Argyris & Schön 1996). I en organisasjon der ansatte oppmuntres til å stille spørsmålstegn ved vedtatte sannheter og være i "det postmodernistiske", genereres det stadig ny kunnskap, og organisasjon beveger seg inn i ukjent terreng der endringsmuligheter kan skje. Dette kan innebære at lederen og organisasjonens medlemmer fokuserer på å se helheten. Man ser både internt, og i forhold til omgivelsene som beskrevet i organismemetaforen. Dette skaper komplekse bilder som utfordrer eksisterende teorier i organisasjonen.

Erfaringslæring i organisasjonen

Jeg vil nå belyse erfaringslæring og læring relatert til metaforen organisasjonslæring. De er viktige elementer sammen med lederens metaforbruk og læringsstrategier i en organisasjon. Erfaringslæring skjer når man knytter ny kunnskap til eksisterende kunnskap og aktivt utnytter tidligere erfaringer i dette tilfellet organisasjonen. Det er et etablert begrep både i skole og utdanning, og ikke minst i forhold til utviklingsarbeid i organisasjoner (Dale 1999, Schön 1987). Dette begrepet forutsetter imidlertid et analytisk skille mellom erfaring og erfaringslæring, der erfaringslæring er den erfaringen vi gjennom bearbeidelse, refleksjon og analyse får en læringseffekt. Erfaringslæring kan beskrives som en sirkulær prosess i flere trinn der tanker, handlinger og følelser er med. Det starter med en aktuell problemstilling. Deretter kommer vurdering, utforming av en løsning, utprøving og til slutt refleksjon hvor vi bedømmer resultatet og læringen av det vi gjorde. Erfaringslæringen er individuell, og den gir en helhetlig fungerende læring som berører hele personen og den situasjon individet opplever å stå i. Denne erfaring kan gi ulik læring til lederen og organisasjonsmedlemmene i organisasjonen når man benytter metaforer både spesifikt og generelt. Organisasjonslæring skjer når en leder i utvikling av organisasjonen kopler enkeltindividenes læring sammen. Lederen bør skape en felles læring, eller en læring som omfatter organisasjonen som helhet. En felles oppfatning er at endring og utvikling i organisasjoner, omhandler en metodisk og systematisk

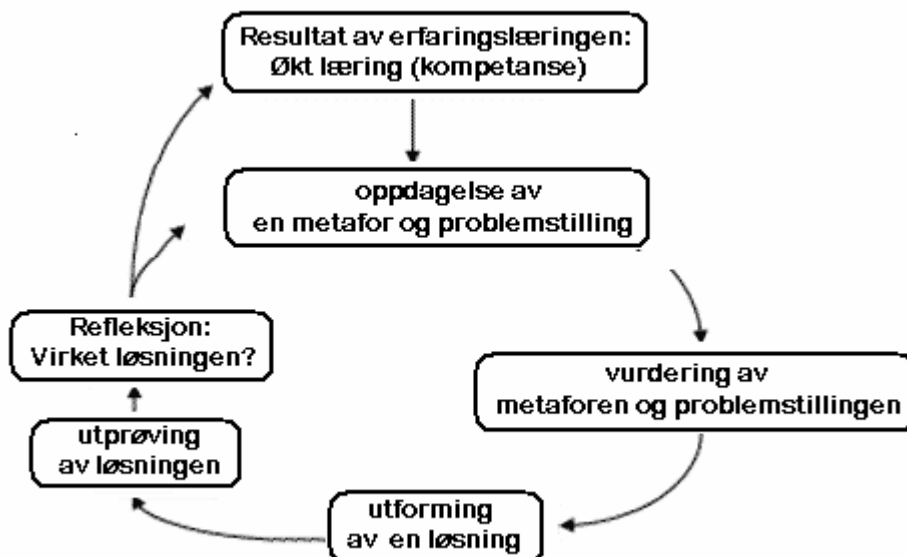
læring på alle nivåer i organisasjonen, og at endring er en prosess som forutsetter en helhetlig tenkning (Røvik 1988). Denne helhetlige tenkningen kan kobles til spesifikk og generell metaforbruk sammen med hermeneutisk metode som oppgaven bygger på.

Det å gi dyktige organisasjonsmedlemmer tilstrekkelig romslighet må balanseres opp mot felles visjoner og forpliktelser i organisasjonen (Senge 1999). For å få til dette hevder Senge at organisasjonen må ha evne til å tenke helhetlig, og kunne drøfte virksomhetens grunnleggende forståelse av hva det er viktig å forbedre. Metaforer kan bidra til denne tenkningen og drøftingen. Dette bør lederen organisere og klargjøre i utvelgelsen av metaforer. Lagånd, felles mentale modeller og visjoner som oppleves som meningsfulle for de ansatte, er andre viktige kjennetegn for organisasjonen. En lærende organisasjon arbeider på en slik måte at den lærer av sin egen praksis som lederen bør ha innsikt i og oversikt over. Organisasjonens medlemmer vurderer arbeidet som blir gjort, og reflekterer over det de gjør på en slik måte at de kan forandre sin egen praksis. Mange organisasjoner har utviklet systemer for erfaringslæring og erfaringsdeling. Men det er ikke alltid at erfaring fører til læring, spesielt hvis vi gjentar læringen uten vurdering og refleksjon. Dette har jeg forsøkt å vise med en egenkomponert figur på side 79.

Eksempel på erfaringslæring, metaforbruk og produkt i en organisasjon

Det er tidligere beskrevet lederens læringsperspektiver med metaforene ”tilegnelse og deltakelse”. Metaforer kan knytte sammen en felles forståelse og læring på ledernivået og organisasjonsnivået. Et eksempel kan være i form av at man anvender metaforer i utviklingen av et produkt i organisasjonen. Metaforer kan bidra til at lederen og organisasjonsmedlemmene sammen kan få ideer til å generere et produkt som organisasjonen ønsker å forbedre, fornye eller skape. Jeg har tilpasset og konstruert en figur som kan illustrere hvordan man kan knytte en metafor til for eksempel produktutvikling knyttet til en problemstilling i markedet og organisasjonen (figur 2). Det starter med en problemstilling som metaforen knyttes opp mot. Det er viktig å finne den rette metaforen. Det kan være et produkt som må forbedres i

markedet. Metaforen og problemstillingen knyttes til produktutviklingen (vurdering av metaforen og problemstillingen). Neste trinn i produktutviklingen er utforming av en løsning der tidligere erfaringer og læring i organisasjonen forbedres og nyanseres. Deretter utprøves løsningen av produktet med etterfølgende refleksjon. Refleksjonen rundt produktet baseres på virkning og resultatet av erfaringslæringen i form av økt kompetanse og læring i organisasjonen. Figuren neste side viser skjematisk hvordan metaforer kan knyttes til erfaringslæring i en undersøkelse av et problem i en organisasjon.



Figur 2: En illustrasjon på erfaringslæring

I underkapittel 4.5.1 har jeg forsøkt å vurdere læringsmetaforen tilegnelse som ble knyttet til individet (lederen), og læring i en organisasjon. Jeg fokuserte på lederen, som jeg har knyttet til Schein`s teorier, og Senge`s to disipliner personlig mestring og mentale modeller. I tillegg har jeg sett på lederen i Schein`s tre roller (designer, lærer og forvalter), som jeg har benyttet som metaforer. Lederen forvalter og distribuerer

kunnskap og læring, han er både lærer og designer i sin organisasjon. Det neste underkapittelet 4.5.2, tok jeg opp deltakelsemetaforen sett i et sosiokulturelt perspektiv knyttet til en gruppe. En leder fungerer som deltaker i formelle og uformelle grupper tilhørende deltakelsemetaforen. Metaforer er forsøkt knyttet til en gruppe ved ulike roller sammen med metaforen jazzensemblet, med læring i gruppen som mål. Senge`s fem disipliner felles visjon, læring i gruppe og systemtenkning ble lagt i gruppen. I siste underkapittel 4.5.3 har jeg forsøkt å bruke metaforen organisasjonslæring med fokus på erfaringslæring og dobbeltkretslæring. Undersøkelsesmetoden og refleksjonen i organisasjonslæringsprosessen har vært viktig å utdype. I neste og avsluttende kapittel skal jeg foreta en helhetlig diskusjon av fordeler og ulemper med metaforbruk i organisasjonsanalyse, og som bruk i organisasjoner.

5. Avsluttende diskusjon

5.1 Fordeler og ulemper med metaforer i en analyse

Oppgaven har i kapittel 3 tatt for seg metaforer hentet fra organisasjonsteorien med metaforene maskin, organisme og kollasj som jeg mener kan knyttes til bedriftsøkonomiske teorier fra for eksempel Bedriftsøkonomisk Institutt (BI). Kapittel 4 er metaforer hentet fra pedagogiske læringsteorier med metaforene ”tilegnelse” ”deltaker” og ”organisasjonslæring” som kan knyttes til pedagogisk forskningsinstitutt (PFI). I dette kapittelet skal jeg først ta for meg fordelene med metaforene i en organisasjonsanalyse.

Metaforer kan være brobyggere mellom fortid, nåtid og framtid både i en organisasjonsanalyse, læring og endring som vist i kapittel 3 og 4. Metaforteorier, pedagogiske teorier og organisasjonsteorier kan komplimentere hverandre, og skape utallige varianter for å oppnå en god organisasjonsanalyse. Organisasjonsteorien kan bevege seg bort fra en normativ analyse og mot en mer deskriptiv analyse, der forståelsen sammen med forklaring vektlegges, når ulike metaforer anvendes i en analyse. Det kan ses på som en slags syntese mellom organisasjonsteorien fra BI og pedagogisk teori fra PFI, representert ved Morgan`s og Sfard`s metaforer. En økonomisk orientert analytiker fra BI, vil ha andre perspektiver enn en pedagog fra PFI. Det som er utfordringen er hvordan de to ulike fagbakgrunner kan forenes, eller samarbeide, for en best mulig analyse ved å kombinere metaforene til Morgan (1998) og Sfard (1998).

Metaforer utvider forestillingsevnen på en måte som kan skape kraftfulle innsikter også i organisasjonsanalysen, men vi løper risikoen å bli brakt på avveie påpeker Morgan (1998). Metaforer kan skape positive imaginære bilder for en fremtidig endring av en organisasjon, slik som arbeid med visjoner (Senge 1999).

Metaforer som verktøy og som strategi i analysen av en organisasjon, åpner opp for tolkninger og overføringer som aldri gir et enkelt bilde eller klare svar. Analysen krever en helhetlig og kompleks tenkning slik oppgaven har forsøkt å vise kapittel 3.

På den andre siden er metaforbruk et enkelt verktøy med fleksible løsninger, og med mange mulige kombinasjoner til å undersøke et problemområde i en organisasjon. Det er belyst ved Schøn i underkapittel 4.3.

Metaforer har i seg det nevnte spenningsforholdet der noen teoretikere ikke ser fordelene eller meningen med å bruke metaforer, mens andre ser det som gode verktøy i en organisasjonsanalyse. Fordelaktig metaforbruk kan anvendes instrumentalistisk, eller rent pragmatisk der normativ analyse blir vektlagt med en vitenskapelig metode. Metaforbruk kan også benyttes i en kreativ prosess der metaforene ikke har noen annen funksjon enn å skape humor, glede eller for å lufte ut frustrasjoner i organisasjonen.

Fordelene ved bruk av metaforer kan knyttes både til lederen og organisasjonen når det angår analyse, læring og endring. Metaforene både rekontekstualiserer og oversetter i en organisasjonsanalyse. De får analysen inn i nye spor, og gir nye ideer i oversettelsen av metaforen som anvendes. Det er i denne oversettelsen effekten kan bli en god analyse. Dette har jeg forsøkt å vise i kapittel 3 med fokus på metaforene maskin, organisme og kollasj.

Nåtidens virkelighet med stadig økende globalisering og endringer medfører store utfordringer for dagens analyse av organisasjoner. Utfordringene krever og forutsetter nye måter å tenke, lede og organisere analysen på. Dette kan metaforer belyse og aktualisere i en analyse. Hurtigheten i handel, kunnskap og informasjon krever raske fleksible innovative prosesser i organisasjonen for å kunne hevde seg i konkurransen i å overleve i et marked. Fordelen med en bevisst metaforbruk er muligheten til å utvikle nye tanker i en analyse av omgivelsene som jeg har belyst i underkapittel 3.5.2.

Metaforene kan brukes i forbindelse med tenkning og forskning ved å oppmuntre til kreativitet og gi innsikt i organisasjoner (Grant & Osrick 1996; Morgan 1980). Metaforer kan også definere situasjonen slik den er i organisasjonen. Det kan være de ulike rollene lederen og de ansatte innehar og tilegner seg som nevnt i kapittel 2.

Prosedyrene som er i en organisasjon kan beskrives ved hjelp av metaforer (Dunford & Palmer 1996).

Det kan benyttes Morgan`s metafor teater der organisasjonens medlemmer kan tolkes i ulike rollefigurer, skuespillere eller karakteristikk som komiker, klovn, tyrann eller husfrue. Maskinmetaforen blir beskrevet av Morgan med individets faste roller i organisasjonen i form av en stilling, profesjon eller spesialistfunksjon som jeg beskrev i kapittel 3. Metaforene kan derfor oppmuntre til kreativitet, og gi innsikt i det enkelte individ i organisasjonen.(Grant & Oswick 1996; Morgan 1980; Schøn 1993). Dette er like relevant for teoretikeren, organisasjonsanalytiker, praktiker og andre som skal lage en velfungerende eller analysere organisasjon. Ifølge forskningen påpeker Palmer & Dunford (1996), at ledere stiller seg svært positivt til tanken om å lære seg nye metaforer og se tingene fra andre synsvinkler.

Anerkjennelse av ulike meninger og syn blir viktig for lederen. Dette kan metaforer hjelpe til med som prosess med sin dobbelthet, spenningsforhold og tolkningsvariabler når metaforer anvendes i en analyse, slik jeg belyste det i underkapittel 2.1. I tillegg er det viktig at lederen som styrer metaforbruken i organisasjonen er seg selv bevisst sin rolle, og funksjon når han analyserer. En fordel henger sammen med metaforenes evne til å kommunisere. Metaforer kan brukes til å formidle innsikt til andre, som et ledd i fremstillingen og utviklingen av visjoner og stammekultur i organisasjoner. Individene i organisasjonene kan også bruke metaforer til å uttrykke sine erfaringer via metaforer og læring i fellesskap. På den måten kan metaforene gjøre forståelsen av organisasjonen lettere. Metaforer kan benyttes eksperimentelt, eller som et undersøkelsesredskap som i en organisasjonsanalyse, som døråpnere til kompleks analyse, diagnose og endring i en organisasjonsutviklingsprosess (Grant & Oswick 1996). Fordelen med metaforer er som tidligere nevnt i kapittel 2 og 3, at de på en og samme tid, kan både belyse og skjule aspekter ved et spesielt fenomen. Hvis organisasjonsforskerne, eller de som arbeider i organisasjonene bare analyserer organisasjonen med metaforene maskin eller en organisme, belyses riktignok enkelte viktige sider ved analysen, men ikke alle. Ulempen er at det samtidig kan fjerne oppmerksomheten fra andre aspekter i en organisasjon.

Fordelene med metaforer er mangesidige. Metaforer kan være et godt verktøy som supplement til andre metoder og innfallsvinkler i en organisasjonsanalyse, endringsprosess og i ideutvikling som nevnt i denne oppgaven. Metaforene kan også virke for abstrakte og ikke lett å forstå. Dette er en av de største ulempene både i en analyse og i læring.

Organisasjonsforståelse er en teoretisk forståelse av hva organisasjoner er. En teori hviler på visse antakelser som danner grunnlag for en rekke påstander med innbyrdes logisk sammenheng (Hatch 2001). Denne subtile og forvirrende prosessen ved metaforbruk kan føre til, og medvirke til uegnede karakteristikk som kan mislede fremfor å generere nye perspektiver (Ortony 1993). Ulempen med uegnede karakteristikk ved metaforbruken kan i en analyse gi gale eller usanne perspektiver i form av feiltolkninger basert på følelser eller synsninger. Dette peker på en bevisst vitenskapelig bruk av metaforer med læreplan og refleksjon knyttet til metaforvalg som ble nyansert i kapittel 4.

Metaforenes dobbelthet kan definere virkeligheten med dertil endringer, men kan også blokkere til maktesløshet (Morgan 1998). Metaforer har en grunnleggende falsk struktur som tenderer til å ha et lokalt tillempningsområde som kan begrense utviklingsmulighetene. Den falske strukturen kan lede til en ny falsk struktur slik jeg nevnte det i underkapittel 2.1. Det blir derfor sentralt med en tydeliggjøring og bevisstgjøring av metaforene som benyttes i en organisasjonsanalyse. Problemet er at dersom metaforene ikke benyttes bevisst, kan de bidra til å miste fokuset eller meningen i budskapet som ønskes formidlet. Dermed blir læringseffekten og endringen deretter. Dette kan argumenteres med å anvende språket presist og klart i analysen, sammen med en læreplan når lederen bruker metaforene. Morgan`s metaforer kan suppleres med vitenskapelighet når den anvendes med sine nyanseringer i en organisasjonsanalyse som nevnt i oppgavens kapitler 3 og 4. Det bør vektlegges en pragmatisk organisasjonsforskning når det anvendes metaforer (Schøn 1993; Davidson 1978).

Det lar seg ikke gjøre å unngå metaforer helt mener Pinder & Bourgeois (1983). De er bekymret over at metaforene blir brukt på en ukontrollert, og kanskje til og med bevisst måte, i den formelle teori og i en organisasjonsanalyse. Det er nesten umulig å få i stand noen god overensstemmelse mellom metaforen og faktaene, slik at det ikke kan foretas vurderinger som bygger på empiriske undersøkelser, hevder kritikere. Det bør derfor vektlegges en funksjonalistisk tilnærming av en organisasjon, og en fortolkende tilnærming ved en hermeneutisk metode, slik jeg nevnte det i innledningen. I et fortolkende perspektiv blir det viktig med å forstå de meningsskapende prosesser som legges til grunn og framveksten av mønstrene i en organisasjon når lederen analyserer. Faren ligger i å bare fokusere på ”overflatemønstrene”, dermed unngås den dype holistiske analysen som jeg belyste i kapittel 3 og 4. Metaforer kan uttrykkes både som prosess og produkt (Schøn 1993). Der produktet er rammer eller perspektiver vi kan se med, som prosess bringer vi nye vinklinger til rammene som jeg forsøkte å vise i underkapittel 3.1. Her ligger hovedutfordringen i følge Schøn, møtet mellom de generative metaforene med sine perspektiver. Schøn kaller dette for restrukturering og perspektivrekonstruksjon (Schøn i Ortony, 1993).

Metaforer er et vanskelig verktøy å tenke med, og det krever en klar tankegang da metaforer genererer kreative tanker og assosiasjoner som nevnt i oppgaven generelt. Det er utviklet omfattende teorier om mening i metaforer (Davidson 1978, Ricoeur 1979). De gir to motstående svar på spørsmålet om metaforenes betydning og mening. Mens Ricoeur ikler metaforene mening, ser det ut som om Davidson (1978) benekter at de gir mening utover det som er bokstavelig ment. Dette viser at svarene har like mye å gjøre med en oppfatning av hva mening er og teorier om mening, som med en holdning til metaforer. Dette peker på at det ikke finnes eksplisitte regler å gå etter i analysen og bruk av metaforer. I prinsippet innebærer dette at tolkningen er like mye tolkerens ansvar som skaperen av metaforen (Davidson 1978; Lakoff & Johnson 1981). Metaforer kan være misvisende i vitenskapelig kunnskap (Tsoukas 1991). For det første generer ikke metaforer en teoretisk definisjon av det som ønskes studert. Metaforer er upresise i sin relevante eller ikke relevante karakteristikker og som teori til organisasjonsanalysen. Utfordringen er derfor å kanalisere

metaforbrukens kraft i den produktive retningen der læreplan og mål er tilstede slik jeg beskrev det i kapittel 4. Det er for eksempel viktig at organisasjonsanalytikere, ledere og forskere behersker de metaforene som brukes i forbindelse med analyse og forskning i organisasjoner (Grant & Oswick 1979). En sammensatt forståelse og analyse av organisasjoner oppstår oftere gjennom en syntese av forskjellige metaforer enn fra ett eneste, skarpskåret bilde. Det er også usannsynlig at en forsker vil betrakte en organisasjon bare som en maskin eller bare som en organisme som belyst i kapittel 3. Tilføyer man enda flere metaforer for å «fange inn» tenkemåten, kan det rett og slett skygge for den og forvrengte den. Det å tenke og analysere er ikke det samme som å anvende en rekke metaforer på hverandre.

Ortony (1993) inntar en ikke konstruktivistisk holdning. Han karakteriserer metaforer som retoriske, og ikke essensielle. De passer best til politikere og poeter, ikke til organisasjonsteorien som omfatter den fysiske virkelighet tilføyer han.

Et problem er faren for å bruke dårlige metaforer. En tiltalende metafor (betraktet som et språklig grep) kan stå i veien for mindre elegant, men mer presis og utførligere beskrivelse. Et eksempel på dette er den nevnte søppelbøttemetaforen for organisasjonenes beslutningsprosess, som kan tenkes å være mer retorisk tiltalende enn den er teoretisk verdifull (Pinder & Bourgeois 1983). Metaforenes popularitet gjør det for lett å leke med dem, noe som i sin tur kan føre til overfladiskhet. Et annet problem som nevnes er "supermarkedsholdning" til metaforer. Hvis vi forsøker å bruke mer enn noen få rotmetaforer i en avansert analyse, fører det til overfladiskhet (Pinder & Bourgeois 1983). Organisasjonsmetaforer, til tross for sin store verdi, kan gi inntrykk av at det blir viktig med forståelsen av organisasjonene. I stedet forholder det seg slik at hvis vi vil beherske en bestemt synsvinkel, kreves det at vi fullt ut forstår det paradigmet den angjeldende synsvinkelen metaforen bygger på (Broekstra 1996).

Dette krever en god innsikt i faget og dybdeforståelse i metaforer, og i deres paradigmer eller systemer som påpekt i kapittel 2.

5.2 Fordeler og ulemper med metaforer som læring

Organisasjonsmedlemmenes virkelighetskonstruksjon og innlæring er ikke noe som kan manipuleres og styres gjennom lure retoriske eller metaforiske grep fra lederen. Organisasjonsmedlemmenes læring er en bevisst innstilling som både er kollektivt og individuelt betinget i form av taus og uttalt kunnskap som beskrevet i kapittel 4.

Fordelen med metaforbruken er at personangrep eller personifisering unngås, hvis de brukes i en konfliktsituasjon eller i en vanskelig læringssituasjon. Metaforene distanserer seg med et upersonlig fokus. Dette kan på den andre siden medføre fraskrivelse av konfrontasjon med en leder eller medarbeider. Dermed løser man kanskje ikke problemet. Det som derimot kan skje er at man unngår at personer kommer i forsvar eller angrep. Når en person er i forsvar eller angrep i en diskusjon, vil dette kunne hemme klima for god læring (Senge 1990). Det tar tid og rom å skape en innstilling og holdning hos de ansatte for å skape prosesser som gir en god felles læringsramme om virkeligheten i en organisasjon. Det er viktig å unngå misforhold i form av unøyaktigheter og misforståelser med metaforbruken, med det resultat at læringseffekten uteblir, eller at det blir unyttig som påpekt i kapittel 4.

På den andre siden er det viktig med den vitenskapelige og nøyaktige analysen når man bruker metaforer slik at læringsresultatet og nytteverdien medfører en endring. Pragmatismen vektlegger nytteverdien og betrakter tenkning som noe man må gjøre for å kunne handle - tenkning er først og fremst veiledning for handling. Mening ligger i nytten, det vil si handlinger (tenkning) som fører til nye erfaringer og endringer som er belyst i underkapittel 4.2.

Skal organisasjonen lære eller endre ved hjelp av metaforbruk, bør lederen følge en læreplan. Denne læreplanen er en ide eller en teori med utgangspunkt i et problem eller en utfordring som organisasjonen har. Meningen med læreplanen er å gi gode praktiske konsekvenser for organisasjonslæringen ved metaforbruk. En metaforbruk med læring som ikke har en plan, eller som ikke har noen opplagte praktiske konsekvenser, er for pragmatikerne fullstendig meningsløs og må forkastes. Ifølge pragmatikerne er det ingen absolutt virkelighet eller noen absolutte kriterier for

læring. Det som virker, det som løser problemer i den konkrete situasjonen i organisasjonen, og som gir den rette læringen er grunnlaget i filosofien. Dermed mener jeg at metaforer også kan brukes av en pragmatiker når en plan er tilstede for læring ved bruk av metaforer.

Dewey som pragmatiker mente at problemstillinger er situasjonsbestemte (Løvlie 1989). Det vil si at situasjonen med metaforen ikke er fakta, men en hypotese som må utprøves ved undersøkelsesmetoden. Vurderingen av konsekvensene og læringseffekten nytte blir viktig slik det er nyansert i kapittel 4.3. Dette tolker jeg i form av fordeler eller ulemper. En bevisst refleksjon i denne metaforiske prosessen foregår ved at den som handler med metaforen erfarer og tenker samtidig. Erfaring er det å tenke i interaksjonen med metaforen som utfordrer i situasjonen og relasjonen der undersøkelsesmetoden anvendes på metaforen. Mening ligger i fordelene der handlinger (tenkning) fører til nye erfaringer. Metaforer er ikke noe som skal oppdages eller finnes. De er uferdige og skal skapes. Situasjonen med metaforen vekkes, kontrolleres og disiplineres interessen for kunnskap og læringen som foranderlig og kontekstavhengig. Man får ikke overlevert læring eller kunnskap den erfarer man med metaforen ved å etablere en følelsesmessig og kognitiv balanse (Løvlie 1989). Man får erfaring sammen med tenkning i omgangen og møtet med metaforen. I følge Dewey kan vi aldri vite på forhånd om en ide (eller en metafor) er sann eller ikke, vi har viten kun etter at vi har handlet og som konsekvens av handlingen i dette tilfellet metaforen. I følge pragmatismen blir virkeligheten skapt ved at vi formulerer ideer og teorier, og så handler på basis av disse. Virkeligheten er ubestemt inntil den er undersøkt, og ved undersøkelsen gir vi virkeligheten identitet, vi oppdager den ikke mener pragmatikerne. Metaforen har egenskaper som kan skjule viktige aspekter ved virkeligheten som ønskes eksponert. Faren ved nyttetenkningen blir at en tyr til det som først oppdages som nyttig, mens det skjulte som ligger bakenfor mistes i nyttesøkingen.

Læring er grunnleggende for endringer i handlingsmåter, handlingsmønstre eller endring av kognitive strukturer som fører til ny og endret forståelse, innsikt og handling.

Det er vanskelig å måle resultatet eller virkningen av metaforbruken i læringsprosesser. Metaforene virker på det personlige kognitive planet både ubevisst og bevisst. I tillegg oppfattes metaforene ulikt fra person til person. Det kan være en utfordring å samle en felles forståelse for alle individene både i en gruppe og i en organisasjon ved visjonsarbeid, ideutvikling og endringsarbeid når det brukes metaforer. Dette i en organisasjon som består av flere etniske kulturer.

Brown og Morgan krever objektivitet og prøving av hypotesene, de mener det er viktig å innse at det finnes en motsetning mellom vitenskapelig stringens og poetisk innsikt. Metaforelskere må skape balanse mellom kreativitet og fantasi på den ene siden, og disiplin med en forsiktig bruk av metaforer på den andre. Med det forstår jeg bevisst og klar bruk av metaforer med vitenskapelig metode.

Metaforen må brukes som et rasjonelt forskningsredskap, og i en viss utstrekning gjøres mer bokstavtro og mindre implisitt, hevder Inns & Jones (1996). Forskjellen er at i poesien brukes metaforen hovedsakelig for å forstå former og skikkelser, mens den i organisasjonsteorien først og fremst brukes med tanke på en rasjonell, reduksjonistisk analyse. Inns & Jones (1996) er imidlertid oppmerksomme på at det er problematisk å legge vekt på dikotomien vitenskap og kreativitet. De ønsker å dempe skillelinjene noe. Denne dualismen er beskrevet før og kan gjenkjennes som positivismedebatten i pedagogikkfaget og i vitenskapsteorien. (Dunford & Palmer, 1996).

En forsterket oppmerksomhet om metaforbegrepet kan oppmuntre til en dyptgående, mer skeptisk og reflekterende oppfatning av hva folk mener for eksempel sin organisasjonskultur. Det bør nevnes at metaforene forstås ut ifra den kulturen man tilhører. Her kan kulturen være intern som en slags subkultur i organisasjonskulturen, og den er ikke tydelig på overflaten. Faren for at en metafor tas fra et fagområde til et annet (fra biologi til organisasjonsteori) uten at man kjenner til begge fagområder med relevant kunnskap kan gi overfladiskhet og liten dybde i metaforbruken. Dette kan gi feil læring, og generere til misforståelser med dertil uriktige handlinger og atferd. En annen type kritikk av metaforer i læring og påvirkning er faren for

ideologisk forankring, som for eksempel i politiske eller religiøse sammenhenger der det knyttes til frigjøring eller negativ påvirkning av enkeltindividet. Metaforer kan binde opp bilder eller perspektiver hos mennesker som lett påvirkes. Det har religionskonflikten mellom de kristne og muslimske vist oss, der enkeltmennesket har vært brukt som selvmordskandidater i en krigføring. Metaforer som er brukt til å påvirke enkeltmennesket kan i denne sammenheng kan være ”himmel”, ”helvete”, ”profeten Mohammed” og ”martyr”. Dette problemet gjelder hovedsakelig uttrykksnivået, ikke så mye selve rotmetaforen (eller andre metaforer som styrer tanken). Problemet med metaforisk overproduksjon, som delvis skyldes metaforenes nåværende popularitet i organisasjonsstudiene, er en beslektet vanskelighet. Denne populariteten kan lett føre til overdreven bruk av forføreriske, metaforiske uttrykk, i stedet for at vi utvikler analytisk nyttige som virkelig kaster nytt lys over fenomenene i en organisasjon. Det bør være en god læring og riktig bruk av metaforer, som er med på å skape gode menneskelige samhandlinger.

Morgans åtte organisasjonsmetaforer, kan gi inntrykk av at jo mer vi bruker metaforer, desto mer omfattende blir forståelsen av organisasjonene (Reed 1990). Det kan oppstå grove forenklinger, som kan bli resultatet hvis vi legger for stor vekt på en spesiell metafor. Jeg tillater meg å påpeke faren som kan knyttes til det å følge nye trender og retninger som kommer i markedet. Morgan ser metaforer som postmoderne verktøy i en organisasjonsanalyse. Metaforer kan være fortolkningsrammer og viktige språklige uttrykk i en læringsprosess og i forskning. Metaforen atom som solsystem kan være både et uttrykk og fortolkningsramme i læring og forskning om for eksempel kjernefysikk. Der atomet med sin kjerne kan representere planeten sola, mens partiklene som sirkulerer rundt kjernen i atomet kan være planetene rundt sola. Metaforen atomet som solsystem ble anvendt i oppstarten i forskningen i å forstå atomets kjernestruktur. Selv om det ikke var rett, ble metaforen atom som solsystem en slags katalysator for forskningen. Metaforer avspeiler relevansstrukturer og er et redskap i språket i form av refleksjon og læring. Metaforer kan være estetiske i form av ornamentikk, og epistemisk ved at vi lærer og erfarer gjennom metaforer. Metaforer kan få oss til å endre oppfattelse av en situasjon, men det betyr ikke at vi endrer situasjonen eller objektet.

5.3 Fordeler og ulemper med metaforene i endring

I kjølvannet av generering av kunnskap og læring, vil det ofte foregå en endring som nevnt før i oppgaven. Ulike perspektiver på endring av organisasjoner blir et stadig viktigere forhold å beherske for en leder. En organisasjonsendring kan være planlagt eller tilfeldig. Utfordringene knyttet til planlagt endring på ledernivå og organisasjonsnivå ved bruk av metaforer er komplisert, noe som jeg har forsøkt å belyse. Endringen dreier seg ofte forandringer av handlingsmønstre og atferd. Skillet mellom læring og endring er uklart, da endring innebærer en tilpassning som foregår både ubevisst og bevisst i form av læring. Hva slags rolle ledere bør inneha for at en planlagt endring skal kunne gjennomføres på en vellykket måte er et viktig spørsmål knyttet til bruk av metaforer som verktøy. Jeg mener at lederen som forandringsagent har en pedagogisk oppgave som læringsmetaforene har synliggjort i oppgaven. Organisasjonsendring er en styrt og planlagt læringsprosess der metaforer har sine fordeler og ulemper slik jeg ser det.

En leder bør legge vekt på hvordan utforming av en organisasjonsstruktur kan påvirke de ansattes tenkning og atferd, og hvordan en kultur oppstår og utvikles blant medarbeiderne. Metaforer kan både forsterke og svekke effektene av strukturen og organisasjonskulturen, som kan ha en direkte effekt på endringsarbeidet. Eksempler på dette er endringsmetaforene maskin og kollasj.

I tillegg kan andre metaforer gi dybde på endringsarbeid i organisasjoner.

Metaforenes fordeler og ulemper kan plasseres i to motstridende grupper knyttet til endring. Den ene gruppen ser fordelene med metaforer som verktøy i en vitenskapelig sammenheng. Den andre gruppen mener metaforer har ulemper som kreative verktøy tilhørende retorikken, politikken og poesien. Her møter vi konflikten mellom naturvitenskapen og humanistiske fag med stikkord som objektivitet og subjektivitet, det moderne og det postmoderne. Sett med Popper og hans falsifikasjonsprinsipp, fungerer ikke metaforene vitenskapelig. Dette fordi metaforene ikke har et klart vitenskapelig innhold eller en hypotese som kan falsifiseres. Poppers falsifikasjonsprinsipp er "å motbevise en tese" eller "å vise tilbake en tese" som kan forklares med å si at man falsifiserer en uttalelse, påstand eller en teori imens man

finner et moteksempel. Metaforer er billedlige og lar seg ikke måle matematisk eller bevise vitenskapelig, de egner seg best innen retorikk og poesi Ortony (1993). Med det stiller Ortony spørsmål om metaforer er anvendelig i endringsprosesser. Metaforer betraktes som viktige organiserende redskaper når man tenker på og snakker om kompliserte fenomener i språklige, filosofiske, psykologiske og organisasjonsteoretiske perspektiver. Metaforer i kommunikasjon og formidling i en endringsprosess vil være en fordel slik det er en fordel i læringsprosessen som nevnt i oppgaven. Metaforer er også anvendt i praksis i organisasjoner når det ønskes å endre en praktisk utførelse eller konkrete operasjoner eller strukturer i en organisasjon. Et eksempel på dette er å se på en organisasjon som et teater, der aktørene spiller ulike roller i et skuespill der manuset er skrevet av regissøren som er lederen. Det oppstår en spenningsforskjell mellom metaforen, skuespilleren og regissøren i endringsarbeidet med organisasjonen. Metaforen teater blir et ord som erstattes med ordet organisasjon. Ved bruk av teatermetaforen kan aktørene og lederen få en innsikt til å kunne se på, og eventuelt endre atferden til enkeltaktører i organisasjonen.

Ordtaket ”motstand mot forandring” kan knyttes til endring av strukturer i og utenfor mennesket. Metaforer kan være med å bygge ned angsten og utryggheten i forbindelse med endringsprosessene som ofte er nært knyttet til læringsprosessen. Det å bygge ned forsvarsmekanismene i endringsprosesser er en leders oppgave. I denne sammenheng mener jeg at læringsmetaforene kan bidra til dette. En leder kan ses på som metaforene forsker og konstruktør i endringsprosesser, der han i følge Senge (1999) arbeider med visjoner og mentale strukturer i organisasjonen.

Lederen kan være regissør og bruke metaforer som metode til å påvirke aktørene til å håndtere endringer på hensiktsmessige måter. Refleksjon i møtet med metaforen kan skape en endring som belyst i oppgavens kapittel 4. Innsikt i løsningsorientert tenkning og metodikk, vil kunne gi ledere verdifull kompetanse i endringsarbeidet. I metodikken kan det være en fordel å anvende metaforer. Den løsningsorienterte tilnærmingen og bruk av metaforer kan gi oppløftende resultater innen individuell veiledning, konflikthåndtering og i organisasjons- og teamutviklingen. Metoden muliggjør utnyttelse av medarbeideres ressurser gjennom stor grad av medvirkning

og involvering, og gjennom kollektiv utforskning av hensiktsmessig atferd ved hjelp av metaforer i endringsarbeidet. Ulempen med metaforer i denne sammenhengen kan være at metaforer med sin uklare struktur og utydelighet kan skape mer frustrasjon i endringsprosessen. Dette kan skje hvis lederen ikke har klarhet og tydelighet i sin omgang med metaforbruken i en endringsprosess slik det beskrevet i læringsprosessen i kapittel 4.

Spørsmålet om hvorfor vi anvender metaforer i organisasjoner tas opp av Pinder & Bourgeois (1983). De begrunner det med at språket er figurativt, og bruken av metaforer krever språklig dyktighet. Pinder & Bourgeois (1983) ser derimot ikke metaforer som anvendelig i forskning der det kreves objektivitet og eksakt språkbruk. Med andre ord støtter de en vitenskapelig organisasjonsforskning. Både metaforer og perspektiver kan justeres etter trender, og kan bli brukt på en lettvent måte i organisasjonsendringer av for eksempel organisasjonskonsulenter som nevnt i underkapittel 3.5.4.

Empati kan være viktig i arbeidet med organisasjonsendringer. Empati kan defineres som evnen til tankemessig og følelsesmessig ha evnen til å sette seg inn i en annen persons situasjon for å forstå personens holdninger, følelser, perspektiver og reaksjoner i en endringsprosess. En leder som ikke klarer å sette seg inn i sine organisasjonsmedlemmers situasjon vil kunne få problemer med å foreta endringsarbeid både på individnivået og på organisasjonsnivået. Empati er viktig når man arbeider med endring av mentale modeller, og verdensbilder knyttet til metaforer. En leder kan fremme empati ved bruk av metaforer som representerer menneskenes ulike oppfatninger og redsler for endringsprosesser. Vi opplever verden ulikt, og vi har forskjellige representasjoner av virkeligheten som kan gjøre endringsarbeidet komplisert. Denne kompleksiteten kan gjøres enklere ved at metaforer kan forene og samle mentale modeller. Med det menes at metaforer kan være rammer eller strukturer for de ulike mentale modellene. Jeg nevner to eksempler som er hentet fra dyreverden. Strutsen som dukker hodet ned i sanden kan representere mennesker som ikke vil møte utfordringene. Sommerfuglen som lett følger vindene kan representere de som tar lett på endringene.

Ledere med sterke rasjonelle trekk, og med økonomisk fokus kan ta raske beslutninger. De kan ta beslutningene uti fra eget ståsted med følelse av effektivitet og målbevissthet for å endre sin organisasjon. Men på sikt kan dette skape en avstand, og en organisasjonskultur som bærer preg av lite motiverte organisasjonsmedlemmer. Tilegnelsemetaforen har belyst faren med en egenrådig og endringsivrig leder som ikke benytter deltakelsemetaforens kvaliteter med fokus på fellesskap og deling av erfaringer. I denne sammenheng ønsker jeg å trekke frem ulike typer metaforer som kan illustrere en god endringsleder. Lederen har ansvar for å utvikle organisasjonens lærings-, og endringsdyktighet. Han kan prøve å bli bevisst hva som kjennetegner en endringsleder, og ha som mål selv å utvikle seg til en mer endringsdyktig ledertype. Metaforen som lagleder henter jeg fra idretten. Endringslederen er en god lagleder som kan formidle, inspirere, skape ”vi-følelse” og få til samhandling. Metaforen psykolog knyttes til lederen som konfliktløser, der han avslører og løser konflikter før de tar overhånd. Lederen som lærer i en lærende organisasjon har jeg nevnt i kapittel 4.5.1. Lederen som metaforen ingeniør behersker informasjonsteknologiens skaperkraft, og er kreativ i bruk av moderne teknologi. Han ser at gamle ting kan gjøres på bedre måter, og hvordan nye ting kan gjøres på nye måter. Lederen som metaforen politiker påvirker samfunnet utenfor sin organisasjon. Han innehar en samfunnsmessig kompetanse, og evne til å få hovedaktører fra forskjellige samfunnssektorer til å gå sammen for å løse felles problemer. I neste kapittel tar jeg for meg oppsummering og en konklusjon

6. Oppsummering og konklusjon

I oppgaven har jeg tatt for meg en leder som analyserer sin organisasjon ved hjelp av metaforer og ulike fortolkningsrammer. Jeg har forsøkt å redegjøre for metaforbruk i en organisasjonsanalyse og i organisasjonslæring. Hvis en leder skal kunne forstå organisasjonens kompleksitet, er det viktig at lederen behersker ulike metaforer (Morgan 1998), organisasjonsteoretiske perspektiver (Hatch 2001) og tilhørende fortolkningsrammer (Bolman & Deal 2004). Det er i følge Morgan (1998) en nær forbindelse mellom det å forstå livet i en organisasjon, og det som gjøres i en organisasjonsanalyse. Det krever en kritisk evaluering og refleksjon av lederen i organisasjonsanalysen, for at organisasjonsanalysen skal bli mest mulig riktig og holistisk.

Oppgavens første problemstilling er hvordan metaforer er anvendelig som tolkning av en organisasjon og på hvilken måte? Dette er belyst i kapittel 3 ved å ta utgangspunkt i tre ulike metaforer og rammer representert ved maskinmetaforen og strukturelle rammen, organismemetaforen og Human Resource rammen, og metaforen kollasj sammen med den symbolske rammen. Nivåene som er analysert i organisasjonen er først organisasjonsstrukturen, så omgivelsene og til slutt organisasjonskulturen. Det er på denne måten forsøkt å vise hvor viktig det er å bruke ulike metaforer og perspektiver for å få til en god organisasjonsanalyse. Metaforene er gode verktøy i en analyse, men for å få frem et nyansert og holistisk bilde, bør de kombineres sammen med rammer og perspektiver slik kapittel 3 forsøker å vise. Dette krever en leder som behersker mange ulike teorier og perspektiver når han anvender metaforer i sin organisasjonsanalyse. Metaforene maskin, organisme, kollasj og hypertext er hentet fra organisasjonsteorien, mens metaforene for læring tilhører pedagogisk teori. Læringsmetaforene er tilegnelse, deltakelse og organisasjonslæring. Disse utvalgte metaforene i oppgaven representerer motsetninger, samtidig som de utfyller hverandre som ulike fagfelt i organisasjonsteorien og i pedagogisk teori.

Den andre problemstillingen er hvordan metaforer kan brukes av lederen for læring i en organisasjon? For å besvare dette anvender kapittel 4 de tre utvalgte læringsmetaforene som er knyttet til tre ulike perspektiver for læring. Metaforen ”tilegnelse” er knyttet sammen med det kognitive læringsperspektivet som jeg bruker på lederens læringsprosess i organisasjonen. Her setter jeg fokus på mentale modeller. Metaforen ”deltakelse” knyttes til det sosiokulturelle læringsperspektivet, som jeg bruker på gruppens læringsprosess ved bruk av metaforer. En leder fungerer i mange ulike grupper i sin organisasjon, noe som krever en fleksibel og tilpassningsdyktig leder. Den tredje metaforen organisasjonslæring knytter jeg til organisasjonen. Her belyser jeg en lærende organisasjon der lederen tar i bruk erfaringslæring, visjonsarbeid og metaforer.

En kort oppsummering er at læringsmetaforene representerer ulike perspektiver. Disse perspektivene er viktige bidrag til en teoretisk forståelse av læring i organisasjoner, og til å utvikle en pedagogisk praksis ved bruk av metaforer i en organisasjon.

I drøftingsdelen i kapittel 5 tar jeg for meg fordeler og ulemper ved bruk av metaforer som analyse, læring og endring i organisasjonen. Når en leder benytter metaforer krever det en bevissthet og kunnskap om metaforer. Dette fordi metaforer kan både være enkle og komplekse ved sin dobbelthet. Faren ved å fokusere på nyttetenkningen er at metaforens fortolkningsmuligheter og dybde, kan mistes i form av et ”instrumentelt feilgrep”. Med det mener jeg at refleksjonen kan utebli, til fordel for effektivitet og rasjonalitet i en organisasjon. En god metaforisk forståelse trenger tid og dybderefleksjon ved bruk av for eksempel dobbeltekretslæring. Det er formidleren (leder eller lærer) av metaforen med sin forforståelse og kunnskap om metaforer, som avgjørende for resultatet av både organisasjonsanalysen og læringseffekten. Målet for lederen er å reflektere over sin egen læring ved bruk av metaforer, og de tilhørende rammene som støtter metaforene. En kort oppsummering er at metaforer trenger supplement for å gi en god organisasjonsanalyse og læringseffekt i en organisasjon.

I innledningen nevnte jeg at metaforer i min undervisning ga god læringseffekt og kreativitet hos elevene. Dette ga meg inspirasjon til å skrive oppgaven. Metaforer knyttet til pedagogiske læringsteorier er potensielle utviklingsområder knyttet til forskning. Denne forskningen kan overføres til organisasjonsteorien. Læring med metaforer og pedagogisk forskning kan overføres til læring i organisasjoner. Metaforer kan være et ledd i forskningen og i læringsprosessen. Metaforer som læring bør få en plass i skolens undervisning, og i organisasjoner. Følgende forskningsområder kan være aktuelle på pedagogisk forskningsinstitutt:

- Metaforer som forståelse og forklaring i undervisningen
- Metaforer som evalueringsverktøy i skolen
- Metaforer som brobyggere mellom etniske kulturer eller religioner
- Metaforer som pedagogisk verktøy
- Metaforer brukt i en diskurs
- Metaforer som konfliktløsning
- Metaforer i veiledning
- Metaforer i samarbeid og relasjoner
- Metaforer som kreativt verktøy
- Metaforer som analyse av undervisningen eller læreren
- Metaforer som motivasjon i læringsprosesser

7. Kildeliste

- Alvesson, M. & Skoldberg, K. (1994): *Tolkning och reflektion*. Studentlitteratur. Lund.
- Alvesson, Mats (1993): "The play of metaphors". I: John Hassard & Martin Parker (red.): *Postmodernism and Organizations*. Sage Publications, London, s. 114-132.
- Andersen, Øivind (2006): "Den 3. nordiske retorikk konferanse". Arrangert av Universitet i Oslo, Helga Engs hus. 19.5 - 21.5.2006.
- Argyris, Chris og Schön, Donald A. (1996): *Organizational Learning* (2). Addison-Wesley Publishing Company, USA.
- Aristoteles (1983): *Retorikk*. Museum Tusculanums Forlag.
- Aschehoug og Gyldendal (2001): *Store ettbindsleksikon*. Kunnskapsforlaget.
- Bang, Henning (1995): *Organisasjonskultur*. Tano Aschehoug, Oslo.
- Black, Max. (1993): "More about metaphors". In A. Ortony (ed.), *Metaphor and Thought* (2nd edn). Chicago: University of Chicago Press, pp. 19-41.
- Black, Max. (1962): *Models and metaphors: Studies in language and philosophy*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Bolman, Lee G. og Deal, Terrence (2004): *Organisasjon og ledelse*. Gyldendal Norsk Forlag.
- Broekstra, G. (1996): "The Triune-Brain Metaphor: The Evolution of the Living Organization". I boka: Grant and Oswick (1996).
- Brown, R.H (1977): *Social theory as metaphor*. *Theory and Society*, 3, 169-198.
- Bråten, Ivar, red (2002): *Læring i sosialt kognitivt og sosialt - kognitivt perspektiv*. Cappelen Akademisk Forlag.

Burns and Stalker (1961): *The management of Innovation*. London. Tavistock.

Busch, Tor og Vanebo, Jan Ole (2003): *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. Tano AS.

Chia, Robert (1996): *Metaphors and Metaphorization in Organizational analysis: Thinking Beyond the Thinkable*. I boka Grant og Osrick (1996): *Metaphors and organizations*. Sage Publications.

Dahlman, Ylva (2004): *Kunnskap genom bilder : en studie i hur studenter inom natur- och samhällsvetenskapliga utbildningar fördjupar sin ämnesförståelse genom arbete med bilder*. Doktoravhandling: Acta Universitatis agriculturae Sueciae. Agraria vol. 448. ISBN 91-576-6457-9.

Dale, Lars Erling (1993): *Den profesjonelle skole*. Ad notam Gyldendal.

Dale, Lars Erling (1999): *Utdanning med pedagogisk profesjonalitet*. Ad notam Gyldendal.

Davidson, D. (1978): *What metaphors mean*. In S. Sacks (ed.): *On Metaphor*. Chicago: University of Chicago Press, pp. 97-128.

Davidson, Donald (1984): *What Metaphors Mean*. Inquiries into Truth and Interpretation. Oxford University Press.

Davidson, R. E. (1976): *The role of metaphor and analogy in learning*. In J. R. Levin & V. L. Allen (Eds). *Cognitive learning in Children*. New York: Academic Press.

Dunford, Richard and Palmer, Ian (1996): "*Metaphors in Popular Management discourse: The Case of Corporate Restructuring*". I boka Grant and Osrick (1996): *Metaphors and organizations*. Sage Publications.

Dysthe, Olga (2001): *Dialog, samspill og læring*. Abstrakt forlag.

Døving, Erik (1996): "*In the Image of Man: Organizational Action, Competence and Learning*". I boka Grant og Osrick (1996): *Metaphors and organizations*. Sage Publications.

Engebretsen, Martin (2001): *Nyheten som hypertekst – tekstuelle aspekter ved møtet mellom en gammel sjanger og ny teknologi*. I J- forlaget.

Grant, David & Osrick, Cliff (1996): *Metaphors and organizations*. Sage Publications.

Hatch, Mary Jo (2001): *Organisasjonsteori - moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Abstrakt forlag.

Illeris Knud (2000): *Læring - aktuell læringsteori i spenningsfeltet mellom Piaget, Freud og Marx*. Gyldendal.

Inns, Dawn E. and Jones, Philip J. (1996): "*Metaphor in Organization Theory: Following in the Footsteps of the Poet?*" I boka Grant og Osrick (1996): *Metaphors and organizations*. Sage Publications.

Lakoff, Georg and Johnson, Mark (1981): *Metaphors we live by*. Pax forlag

Løvlie, Lars (1989): "*Erfaring som handling*". I Thuen & Vaage (red): *Oppdragelse til det moderne*.

Miles M.B. & Huberman A.M. (1994): *Qualitative Data Analysis: An expanded sourcebook*.

Morgan, Gareth (1980): *Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory*. *Administration Science Quarterly*, 1980, p. 605-22.

Morgan, Gareth (1996): *An Afterword: Is there anything more to be said about Metaphor?* I boka Grant og Osrick (1996): *Metaphors and organizations*. Sage Publications.

Morgan, Gareth (1998): *Organisasjonsbilder*. Universitetsforlaget.

-
- Nonaka, Ikujiro (1994): "A *Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*". In *Organizational Science*, Vol. 5, No. 1, February 1994.
- Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka (1995): "Theory of Organizational Knowledge Creation. In *The Knowledge Creating Company (chapter3)*. Oxford University Press.
- Nyeng, Frode & Wennes Grete (2005): *Kan organisasjoner føle?* Cappelen Akademisk forlag.
- Ortony, Andrew (1993): *Metaphor and Thought*. Cambridge. University Press (Second edition).
- Palmer, Ian & Lundberg, Craig C.: "Metaphors of Hospitality Organizations- An Exploratory Study" *Science direct.com*"
- Pinder, C.C and Bourgeois, V.W. (1983): *Contrasting Philosophical Perspectives in Administrative Science: A Reply to Morgan*. *Administration Science Quarterly*, 1983. 28(4): p. 608-613.
- Polanyi, Michael (2000): *Den tause dimensjonen - en introduksjon til taus kunnskap*. Oversatt av Erlend Ra. Spartacus Forlag, Oslo.
- Polanyi, Michael (1958): *Personal Knowledge - Towards a Post-Critical Philosophy*. Routledge & Keagan. Paul Ltd London.
- Reed, M. (1990): *From paradigms to images: The paradigm warrior turns postmodernist guru*. In *Personnel Review* 19(3), 35- 40.
- Ricoeur, P. (1979): "The Metaphorical Process as Cognition, Imagination and Feeling" in Sacks, S: *On Metaphor*. University of Chicago Press, Chicago.
- Røvik, Kjell Arne (1998): *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonsutviklingen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schein, Edgar (1983): *Organisasjonspsykologi*. Tano.

Schøn, D. (1993): *Generative metaphor: A perspective on problem setting in social policy*. In A. Ortony (ed.), *Metaphor and Thought* (2nd edn). Cambridge: Cambridge University Press, pp. 135-161.

Schøn, Donald A. (1987): *Educating the reflective practitioner Toward a New Design for Teaching and Learnings in the Professions*. Jossey- Bass publisher, San Francisco.

Senge P.M. (1990): *The fifth discipline*. "The Art and the Practice of Learning Organizations". London.

Senge, P.M. (1990): "*The leader's new work: Building learning organizations*". Sloan Management Review, Fall, 7-23.

Senge, P.M. (1999): *Den femte disiplin - Kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Egmont Hjemmets forlag.

Sfard, Anna (1998): "*On two Metaphors for Learning and the Dangers of choosing just one*". Educational Researcher, Volume 27, No 2, pp 4-13.

Svare, Helge (2001) *Livet er en reise - metaforer i filosofi, vitenskap og dagligliv*.

Svedberg, Lars (2002): *Gruppepsykologi – om grupper, organisasjoner og ledelse*. Abstrakt forlag.

Taylor, Frederick W. (1911): *Principles of Scientific Management*.

Tsoukas, H. (1991): "*The missing link: A transformational view of metaphors in organizational science*". Academy of Management Review, 16 (3), 566-585.

Weber, Max (1947): *The theory of Social and Economic Organization*. New York.

Weick, Karl E. (1995): *Sensemaking in organizations*. Sage Publications. Thousand Oaks.