

Utlånseksemplar



**HØGSKOLEN I HARSTAD**

S  
k  
r  
i  
f  
t  
s  
e  
r  
i  
e

**METAFORBRUK I ORGANISASJONS-  
TEORETISK LITTERATUR**

*ser 478/1999 : 15  
ehs. 2*

**Ådne Danielsen**

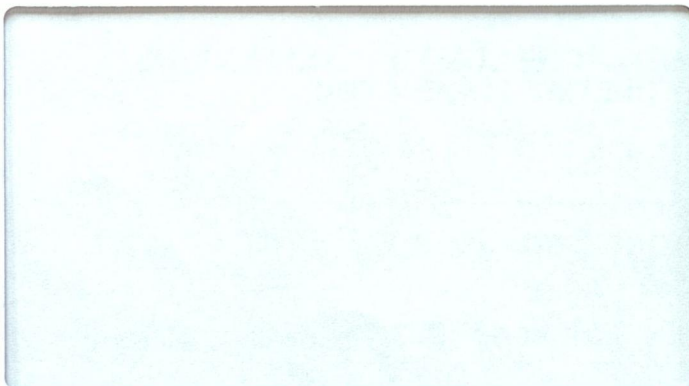
**HiH Skriftserie 1999/15 - Harstad College**



mirrored text



80GA24511



Ser. 478/1999: 15  
eko. 2

Utlånseksemplar



**METAFORBRUK I ORGANISASJONS-  
TEORETISK LITTERATUR**

Ser. 478/1999: 15  
eko. 2

**Ådne Danielsen**

**HiH Skriftserie 1999/15 - Harstad College**

<b>Tittel</b>		<b>Nummer/Number</b>
Metaforbruk i organisasjonsteoretisk litteratur		1999/15
		<b>Sider/Pages</b>
		20
<b>Forfatter/Author</b>		
Ådne Danielsen		
<b>Avdeling/Department</b>	<b>Prosjekt/Project</b>	
Økonomi- og samfunnsfag		
<b>Sammendrag/Abstract</b>		
<p>Dette skriftet ble opprinnelig skrevet og utgitt som et Dr.polit.-essay ved Dr.polit-programmet ved Institutt for statsvitenskap, Universitetet i Oslo i emnet kvalitativ metode.</p> <p>Forfatteren tar for seg et utvalg eksamensbesvarelser i faget <i>organisasjonteori</i> der pensumlitteratur er en bok som utelukkende bruker metaforer som kommunikasjonsredskap overfor leseren. Hensikten er at metaforene skal gi leseren en klar forestilling av hvordan delegenskaper ved formelle organisasjoner er. I dette skriftet problematiserer forfatteren metaforbruken ved å se på hvordan studenter i sine eksamensbesvarelser oppfatter formelle organisasjoner ved hjelp av metaforer som analyseredskap. Er den utstrakte bruken av metaforer i organisasjonsteoretisk litteratur hensiktsmessig eller kan metaforene virke mot sin hensikt ved at de tilslører budskapet som forsøkes formidlet overfor leseren? Dette spørsmålet er skriftets hovedfokus. Funn i eksamensbesvarelsene viser at metaforer kan misforstås f.eks ved at de tolkes bokstavelig. Svaret som gis er derfor at metaforer må brukes med omhu av forfatterere og forelesere i organisasjonsteori.</p> <p>Ut over hovedfokus inneholder også skriftet teoretiske betraktninger rundt metaforbegrepet.</p>		
<b>Stikkord</b>	<b>Diskursanalyse, metaforer, organisasjonsteori, språkbruk, kommunikasjon.</b>	<b>Key Words</b>
<b>ISBN</b>	<b>ISSN</b>	
82-453-0132-9	0807-2698	



# Innholdsfortegnelse

<b>1. TEMA .....</b>	<b>1</b>
<b>2. NOEN BEGREPSMESSIGE AVKLARINGER .....</b>	<b>2</b>
2.1 HVA ER DISKURSANALYSE? .....	2
2.2 METAFORER SOM KOMMUNIKASJONS-MEDIUM .....	3
<b>3. METODE.....</b>	<b>4</b>
<b>4. ORGANISASJONSTEORETISK LITTERATUR .....</b>	<b>5</b>
4.1 METAFORER SOM REDSKAP FOR FORSTÅELSE AV FORMELLE ORGANISASJONER.....	6
4.1.1 Organisasjonen som maskin.....	7
4.1.2 Organisasjonen som organisme .....	8
4.1.3 Organisasjonen som hjerne.....	8
4.1.4 Organisasjonen som kultur.....	8
4.1.5 Organisasjonen som politisk system.....	9
4.1.6 Organisasjonen som et indre fengsel.....	9
4.1.7 Organisasjonen under stadig endring.....	9
4.1.8 Organisasjoner som instrumenter for herredømme.....	10
<b>5. OPPGAVENE OG METAFORFORSTÅElsen .....</b>	<b>10</b>
5.1 STRATEGIVALG FOR BESVARELSEN.....	11
5.1.1 Metaforvalgene.....	12
5.2 BELYSNING AV FORSTÅElsen AV METAFORENE .....	13
5.2.1 Forståelsen av maskinmetaforen.....	13
5.2.2 Forståelsen av organismemetaforen .....	15
5.2.3 Forståelsen av hjernemetaforen.....	15
5.2.4 Forståelsen av kulturmetaforen.....	16
5.2.5 Forståelsen av politikkmetaforen .....	16
5.2.6 Den samlede metaforforståelsen .....	17
<b>6. MINE VURDERINGER AV METAFORFORSTÅElsen .....</b>	<b>17</b>
<b>7. AVSLUTNING .....</b>	<b>19</b>

## 1. Tema

Denne artikkelen handler om organisasjonsteoretikers bruk av metaforer som kommunikasjonsredskap overfor lesere av organisasjonsteoretiske tekster. Jeg vil gjennom en såkalt *diskursanalyse* forsøke å belyse en innføringsbok i organisasjonsteorien. Målet er å få til en klargjøring av hvordan begreper som produseres i en organisasjonsteoretisk kontekst former leserens oppfatning av hvordan organisasjoner, eller utsnitt av organisasjoner, fungerer. På det grunnlaget kan to ulike hypoteser utmeisles. I den første hypotesen vurderes metaforer i organisasjonsteorien som *nødvendige og klargjørende redskaper* for at lesere av organisasjonsteoretiske tekster på en presis måte skal kunne forstå innholdet i tekstmaterialet. Uten metaforbruk vil forfatteren slite med å fremme sin intenderte mening overfor leseren. I lys av den andre hypotesen rettes fokus mot at *metaforer heller kan tenkes å tilsløre enn å klargjøre* den faglige forståelsen som forfatteren ønsker å fremme overfor leseren.

Organisasjonsteoretisk litteratur blir fra tid til annen utsatt for kritikk på grunn av den utstrakte metaforbruken som finnes i disiplinen. Metaforene blir omtalt som abstrakte og virkelighetsfjerne, og derfor som et mindre hensiktsmessig redskap til klargjøring og forståelse av organisatoriske prosesser.

Jeg ønsker å belyse hypotesene ved å studere hvordan et utvalg studenter gjennom eksamensbesvarelser anvender metaforer til å forstå sentrale prosesser i formelle organisasjoner. Ved å studere studentbesvarelser kan vi belyse om det finnes noen spesielle svakheter med metaforbruk i organisasjonsteorien, f.eks ved kartlegging av gjentatte misforståelser og feiltolkninger, hvis slike finnes. I et eget metodekapittel vil min tilnærming utdypes nærmere.

Valget av organisasjonsteoretiske tekster som tema for en diskursanalyse skyldes en utstrakt bruk av metaforer innenfor fagdisiplinen. Sammenlignet med andre statvitenskapelige disipliner som f.eks komparativ politikk, internasjonal politikk og politisk teori, skiller organisasjonsteorien seg i så måte ut. Tradisjonelle statvitenskapelige disipliner formidles i større grad enn organisasjonsteorien på en direkte måte, uten bruk av billedliggjøring av det som skal beskrives, forklares og forstås. I organisasjonsteorien brukes ofte ord som er overført fra sin opprinnelige mening og som derved opptrer som metaforer. Organisasjonsteorien «taler og tenker» gjerne gjennom metaforer. Det blir derfor interessant å studere hvordan metaforene som *kommunikasjonsmedium* er med på å prege leserens oppfatning av hvordan organisasjoner virker og fungerer. Utgangspunktet for den dikotomiske tilnærmingen de to hypotesene



representerer, er min oppfatning av at noen tekster beskriver virkeligheten bedre enn andre. Beskrives virkeligheten organisasjonsteoretikere befatter seg med best ved hjelp av metaforer, eller tilslører metaforene «det egentlige» ved livet i formelle organisasjoner? Her ligger artikkelens sentrale problemstilling.

Problemstillingen er inspirert av Murray Edelmans bok *From Art to Politics* (1995), der han tar for seg betydningen av hvordan modeller, *metaforer*, og fortellinger påvirker våre tolkninger og oppfatninger av samfunnsmessige begivenheter. Edelman ser på hvordan billedkunst og skjønnlitteratur kan forme vår virkelighetsoppfatning og meninger om virkeligheten. Eksempler kan være hvordan Isabel Allende og Gabriel Garcia Marques' bøker skaper bestemte oppfatninger av- og forventninger om latinamerikansk lynne og kultur. Mitt fokus retter seg spesifikt mot hvordan metaforer som billedliggjøringer strukturerer våre tanker, ideer og forestillinger rundt hvordan livet i formelle organisasjoner kan fortone seg.

## **2. Noen begrepsmessige avklaringer**

### **2.1 Hva er diskursanalyse?**

Utgangspunktet for min tilnærming til problemstillingen er diskursanalyse. Diskursanalyse kan forstås som en form for analyse av tekster og/eller muntlig språkbruk som samfunnsmessig virksomhet innenfor avgrensede kontekster. Diskursen kombinerer med andre ord tekst og kontekst (Vagle et.al 1993:35). Sammenhengen mellom teksten og konteksten blir sentral for diskursanalysen. Det er viktig å poengtere at diskursanalyse ikke avgrenser seg til kun tekster og muntlig språkbruk. I følge Fairclough (1995:4) kan også bilder og diagrammer, som brukes sammen med tekster, ha påvirkningskraft overfor lesere. Slik utvides rammene for hva som kan forstås med diskursanalyse. Det er samtidig viktig å understreke at min forståelse av diskursanalyse ikke begrenser seg til en ren lingvistisk definisjon. Det viktigste momentet ligger i min oppfatning av at språket i seg selv ikke er nøytralt. Språk fremtrer gjerne i helt bestemte former som gir leser eller tilhører bestemte kontekstuelle signaler. En foreleser på en akademisk institusjon fremmer muligens objektive nøytrale budskap, men konteksten budskapet formidles i gir spesielle føringer på situasjonen som påvirker tilhørerens oppfatning av temaet som tas opp. Den institusjonelle rammen og foreleserens akademiske sjargong virker inn på situasjonen på en helt bestemt måte. En institusjonalisert språkbruk er med på å skape og forme virkeligheten (Mathisen 1997:2). Hadde f.eks en vaktmester ved samme akademiske in-

stusjon fremmet foreleserens manus, ville det ha skapt en annen oppfatning av situasjonen og budskapet hos tilhørerne. Konteksten budskapet presenteres innenfor, har betydning for budskapets innhold. Ved hjelp av diskursanalyse kan vi kaste lys over denne typen sammenhenger.

Mitt prosjekt avgrenser seg til å se på hvordan bruk av metaforer kan tenkes å skape og forme virkelighetsoppfatningen hos lesere av organisasjonsteoretiske tekster. Slike tekster er ment å belyse en bestemt type virksomhet avgrenset til den arena som i organisasjonsteoretisk litteratur omtales som formelle organisasjoner. Konteksten blir formell organisasjon, definert som et bevisst, stabilt og målrettet samarbeid mellom mennesker. Diskursen blir dermed ikke bare en ren tekst, men tekst som med sitt innhold er ment å «samhandle» med leseren, fortrinnsvis på en slik måte at leserens oppfatninger av virkeligheten i størst mulig grad korresponderer med den faktiske virkelighet. Kan utstrakt bruk av metaforer gjøre nytten?

## **2.2 Metaforer som kommunikasjonsmedium**

Tekster brukes til å utføre kommunikasjonshandlinger. I den organisasjonsteoretiske litteraturen jeg skal ta for meg sender forfatteren budskapet til mottakeren med hjelp av metaforer. Med metafor forstår vi vanligvis som et skille mellom et ords *bokstavelige mening* og avsenderens *intenderte mening* med ordbruken. I en metaforfri setning faller den bokstavelige og intenderte mening sammen (Heradstveit og Bjørgo 1992:66). Utsagnet «det er meget lyst ute» er fritt for metaforbruk, mens utsagnet «lyset brenner i øynene mine», ved hjelp av en metafor uttrykker det samme. Vi si at en avsender uttrykker X ved hjelp av Y, mens Y egentlig er Z. Tolkes da uttrykket Y bokstavelig eller som uttrykk for noe annet enn avsenders intenderte mening, vil setningen bli feiltolket hos mottaker. Z som budskap blir borte for mottaker, fordi metaforen Y misforstås. Her ligger det en fare ved metaforbruk som i liten grad finnes i metaforfrie setninger. Det kan derfor være et poeng å sløyfe bruk av metaforer. Men metaforer brukes fordi de i mange sammenhenger fremmer budskapet mer presist og levendegjørende enn bokstavelige setninger. Eksemplet overfor der metaforen «lyset brenner i øynene», gir mottaker en klar forestilling om hvor skarpt lyset er. Metaforbruken kan derfor ses på som hensiktsmessig, såfremt leseren ikke misforstår ved å tolke metaforen bokstavelig (ved å tro at f.eks et stearinlys brenner opp mine øyne). For å unngå misforståelser blir tolkningsprosessen av metaforen viktig (ibid). Det viktigste blir å se det meningsløse i å tolke metaforbruk bokstavelig. For brukeren av metaforer oppstår dermed en paradoksal situasjon, ved at Y bør være



så forskjellig fra Z at Y ikke kan tolkes bokstavelig. Samtidig skal Y nettopp billedliggjøre Z, på en måte som gjør Z klarest mulig for mottakeren. Y må være noe annet enn en potensiell Z, samtidig som at Y skal uttrykke Z. Geertz (1973:211) sier at metaforen på den måten blir mest effektiv når den er mest usann.

Hva gjør så utstrakt bruk av metaforer med kommunikasjonen? I organisasjonsteorien beskrives formelle organisasjoner som svært komplekse samhandlingsarenaer. For å få et visst grep om kompleksiteten har egenskaper ved formelle organisasjoner blitt delt inn i ulike (sub)systemer, vanligvis uttrykt som forskjellige perspektiver (Scott 1991). Særlig i løpet av etterkrigstiden har bøker og artikler blitt skrevet der kompleksiteten i formelle organisasjoner belyses gjennom et mangfold av perspektiver (se f.eks Taylor 1911, Gulick 1937, Fayol 1949, Selznick 1949, Weber 1947/72, McGregor 1960, Berger & Luckmann 1967, Mintzberg 1979, Meyer & Scott 1983, Powell & DiMaggio 1991, Røvik 1992). Hovedkategoriene av perspektiver summeres opp av Scott (1991) gjennom en tredeling i form av organisasjoner som *rasjonelle* systemer, organisasjoner som *naturlige* systemer og organisasjoner som *åpne* systemer. Metaforene som brukes skal fortelle leseren noe vesentlig om hva som virker inn på atferdsmønstre i formelle organisasjoner, siden det her er snakk om noen overordnede kategoriseringer eller perspektiver. I organisasjonsteoretisk litteratur ser vi ofte slike perspektiver i bruk, om enn i noen ulike former. Dette tyder på at de blant organisasjonsteoretikere har en dominerende posisjon. Det vil derfor være av interesse å studere hvordan mottakere (lesere) av organisasjonsteoretisk litteratur lærer gjennom lesing av metaforrike organisasjonsteoretiske tekster. Hvilke forestillinger om formelle organisasjoner sitter leseren igjen med? Skaper metaforene klarhet i formelle organisasjoners virkemåte, eller bidrar de til forvirring?

### **3. Metode**

For å finne ut av problemstillingen vil jeg gjennomgå 12 eksamensbesvarelser fra våren 1998, som tematisk knytter seg til organisasjonsteori. Eksamensbesvarelsene er gitt i et etterutdanningskurs for personelledere i offentlig sektor<sup>1</sup>. De var med andre ord skrevet av ledere med praktisk erfaring fra formelle organisasjoner, som gjennom etterutdanning ønsket å skolere seg i teorier om formelle organisasjoner. Besvarelsene tilsvarer et tilnærmet grunnfagsnivå i organisasjonsteori på universitets-/høgskolenivå. Ved å studere slike eksamensbesvarelser kan vi kartlegge styrker og svakheter ved metaforbruk som pedagogisk element for forståelse av hvordan formelle organisasjoner fungerer.

De utvalgte eksamensbesvarelsene er bevisst valgt fordi oppgaveteksten ber studentene rette fokus mot den organisasjonen de selv er medlemmer av. Slik kan koblinger mellom organisasjonsteoretisk litteratur, og faglig innsikt hos mottakere (lesere) av litteraturen, foretas. Videre er selve pensum for de utvalgte oppgavene begrenset til en konkret fagbok, noe som gjør det forholdvis enkelt å tilegne seg god innsikt i pensum. I fagboken anvendes i tillegg «rene» metaforer i sine beskrivelser av hvordan formelle organisasjoner kan tenkes å fungere. Boken er Gareth Morgans *Images of Organizations* (1986), oversatt til norsk med tittelen *Organisasjonsbilder* (1988/1992). Boken er bygd opp rundt 8 forskjellige metaforer som viser til ulike egenskaper ved formelle organisasjoner. Boken brukes som pensum innenfor flere utdanningsretninger<sup>2</sup>. Fagnivået blant studentene er, med utgangspunkt i de krav som stilles, bra, noe karakterene de fikk indikerer. Men vi vil se av fremstillingen videre at selve metaforene slik Morgan anvender dem, ihvertfall tidvis synes å volde en del problemer.

Ellers er utvalget på 12 besvarelser i utgangspunktet noe lite, men ut fra egen erfaring fra samme type sensurarbeid fra tidligere år, synes materialet å være representativt med hensyn til faglig nivå og -forståelse. Jeg vil gjennom en kritisk lesing av disse eksamensbesvarelsene se nærmere på hvordan forståelsen av Morgans bruk av metaforer tolker og former studentens oppfatning av formelle organisasjoners oppbygging og virkemåte. Her ligger paperets disursanalytiske tilnærming. Et forhold som rimeligvis har betydning for studentenes oppfatning av metaforene slik Morgan bruker dem, er foreleserens egen fortolkning og påfølgende bruk av metaforene i forelesningene som studentene har fulgt. Siden jeg ikke har fulgt forelesningsrekken kan ikke dette forholdet belyses særlig inngående. Foreleseren har uansett holdt seg til pensumteksten, noe som ikke gjør forelesningene til noe annet og forskjellig fra pensuminnholdet. Jeg ser derfor ikke på dette som noe større problem.

#### **4. Organisasjonsteoretisk litteratur**

Organisasjonsteorien som fagfelt har gjennomgått en rivende utvikling de siste 30 til 40 årene. Faget har etter hvert fått en tverrfaglig karakter og er særlig representert i forskjellige økonomifag i tillegg til i statsvitenskapen. Organisasjonsteorien i statsvitenskapen står sterkt i de skandinaviske land (Olsen 1988, 1989). I Skandinavia har organisasjonsteorien utviklet seg til

---

<sup>1</sup> Jeg var ekstern sensor for de utvalgte studentene i dette temaet

<sup>2</sup> Boken har dog i senere år på en del studier blitt erstattet med nyere norskskrevet organisasjonsteoretisk litteratur, i takt med økt produksjon av norske innføringsbøker i organisasjonsteori



en sentral disiplin for forståelse av beslutningsatferd i politisk-administrative institusjoner (Jacobsen 1955, 1960, 1964; Olsen 1972, 1989; Brunsson 1989, 1990; Christensen og Egeberg 1979; Røvik 1992, 1998). Hoveddoktrinen for statsvitere som anvender organisasjonsteori til belysning av politiske beslutningsprosesser knyttes til forholdet mellom organisasjonsutforming som *explanandum (uavhengige variable)*, og beslutningsatferd som *explanans (avhengig variabel)*. Den organisatoriske utforming av politiske institusjoner *virker inn på* utfallet av offentlig politikktøvelse. Hvis vi endrer våre demokratiske valgprosedyrer kan dette f.eks føre til at Stortingets politiske sammensetning forandres noe som på sin side kan få betydning for regjeringdannelsen. Endrer vi f.eks lokalforvaltningens organisering fra formannskapsmodeller til parlamentariske styringsmodeller, vil det med stor sannsynlighet virke inn på opposisjonens mulighet for innflytelse i beslutningsprosessene. Etter flere tiår med empirisk baserte forskningsprosjekter må en kunne si at organisasjonsteorien har mye å by på i analyser av hvordan beslutninger blir til og får sitt innhold (Olsen 1988). I tillegg åpner organisasjonsteorien opp for konstruktive bidrag fra statvitenskapens side. Kunnskap omkring sammenhengen mellom organisering og beslutningsutfall kan aktivisere statsvitere til å bidra med (re-)design av politiske institusjoner (Egeberg 1989).

Kunnskapen som organisasjonsteorien er ment å gi, formidles ofte ved hjelp av metaforer. Mest typisk er kanskje Morgans bok *Organisasjonsbilder (1992)*, som bruker metaforer på en systematisk måte for å kaste lys over ulike sider ved livet i formelle organisasjoner. I delkapitlet nedenfor gjennomgås derfor Morgans tilnærming til studier av formelle organisasjoner.

#### **4.1 Metaforer som redskap for forståelse av formelle organisasjoner**

Morgan bygger sin fremstilling opp rundt åtte forskjellige metaforer som hver for seg retter fokus mot en bestemt del av virksomheten i formelle organisasjoner. I innledningskapitlet beskriver han, i tråd med min definerings, metaforer som en måte å forstå en erfaring på i lys av en annen. Han fremhever betydningen av at metaforer virker inn på måten vi tenker på. Samtidig sier han at metaforer skaper en bestemt form for *ensidig* innsikt. Dette advarer han mot ved å understreke at en bruker metaforer for å belyse ulike sider ved egenskaper knyttet til en bestemt organisasjon, enten disse egenskapene utfyller hverandre, eller er i konflikt med hverandre (ibid. s.13). Han fremhever betydningen av at en organisasjon ikke kan studeres med utgangspunkt i en enkelt metafor. I fremstillingen brukes derfor flere metaforer, i alt åtte. La oss se nærmere på disse.

#### 4.1.1 Organisasjonen som maskin

I bokens første hovedkapittel presenterer Morgan en *maskinmetafor*. Ordet *maskin* gir forholdsvis presise assosiasjoner til leseren selv om mangfoldet av faktiske konkrete maskiner er stort og uensartet. Felles er forestillingen om at noe beveger seg på en helt bestemt måte i forhold til andre helt bestemte bevegelser. I tillegg tjener disse vel synkroniserte bevegelsene til maskinen et helt bestemt formål. Morgan forsøker ved hjelp av en maskinmetafor å mane frem forestillingen om at menneskers atferdsmønstre i formelle organisasjoner kan forstås og analyseres ved hjelp av klare paralleller til maskinens måte å fungere på. Menneskene ses på som gjensidig avhengige av hverandre, der hvert enkelt menneske har en helt bestemt oppgave. Gjennom oppgavespesialisering dyrkes rasjonelle atferdsmønstre frem. Den enkelte blir ekspert innenfor sitt område og kan utøve sin virksomhet på en effektiv og rasjonell måte. Morgan er tro mot metaforen i den forstand at han henter frem eksempler fra organisasjoner som består av personer med et utpreget mekanisk arbeid. Henry Fords utvikling av samlebåndsprinsippet for bilproduksjon er typisk (ibid. s.32). I tillegg nevnes Webers byråkratiteori (ibid. s.26). Slik blir koblingene mellom metafor og eksempler klare. Utfordringen blir å kunne bruke en maskinmetafor som redskap for analyse av organisasjoner med mindre klare mekanistiske trekk. Heri ligger en potensiell svakhet ved metaforen. Den står i fare for å bli overflødig som analyseredskap der maskinallegoriene i organisasjoner som belyses er mindre fremtredende, men allikevel klart tilstede. Hvordan kan en f.eks forklare rasjonalitetsgevinst i formelle organisasjoner som vektlegger fleksibilitet og organisatorisk smidighet ved hjelp av en maskinmetafor som leder tankene i retning av mere rigide mekaniserte organisasjonsformer? Hvordan analysere organisasjoner som *ikke* er maskiner som mekaniske? Morgan påpeker at ledere som ser på organisasjoner som mekaniske leder og styrer organisasjoner som om de faktisk var det. Utfordringen i en organisasjonsanalyse som styres ved hjelp av en maskinmetafor blir å unngå å også analysere organisasjonen som om den er en maskin. Klarer studentene å se skillene her? En tilnærming kan være å unnlate å bruke maskinmetaforen som analyseredskap, men problemet blir da å rette fokus mot de egenskaper som gjør formelle organisasjoner til det de faktisk er tenkt å være i form av et stabilt, bevisst og målrettet samarbeid mellom flere aktører. Jeg vil i denne sammenhengen forsøke å belyse hvilken mening metaforen «maskin» gir for studenten. Hvilken makt har metaforen overfor metaforfortolkeren?



### **4.1.2 Organisasjonen som organisme**

Den andre metaforen Morgan presenterer er organismemetaforen (ibid. s.41). Her ses organisasjoner på som om de er en slags form for biologiske organismer, der noen evner å tilpasse seg sine oppgaver og omgivelser bedre enn andre. Fokus rettes mot livsrytmen til organisasjonen, hvordan den vokser opp finner sin form, utvikler seg og eventuelt dør (ibid. s.41). De som til enhver tid klarer å tilpasse seg best til sine omgivelser, har størst sjanse for å overleve. Å analysere en organisasjon ved hjelp av allegorier hentet fra biologifaget stiller krav til at leseren klarer å skille organismemetaforen fra maskinmetaforen. Er skillene her åpenbare og konsise? Å organisere etter mekanistiske prinsipper betyr f.eks ikke at en ser bort fra at varer og tjenester skal appellere til organisasjonens omgivelser. Maskiner kan sånn sett også betraktes som en form for organismer. Skaper metaforbruken forvirring for studenten? Er skillet mellom maskin og organisme gjensidig utelukkende, eller komplementært?

### **4.1.3 Organisasjonen som hjerne**

En tredje forestilling er synet på organisasjoner som en slags hjerne. Et sentralt kjennetegn ved hjernen er dens evne til å lære. Det er dette aspektet Morgan ved hjelp av en hjernemetafor ønsker å kaste lys over (ibid.s.83). Skal formelle organisasjoner fungere må de tilegne seg kunnskap. De må lære og ikke minst ha evnen til å lære seg å lære, slik at de blir mottakelig for kunnskap. Hvordan belyser så studentene egen organisasjon ved hjelp av en slik metaforisk betraktning? Tjener hjernemetaforen det kommunikative formålet Morgan ønsker å oppnå? Er koblingen mellom hjerne og læring åpenbar? Alle vet hva en hjerne er, men hjernens konnotative assosiasjoner er kanskje ikke like ensrettede og åpenbare? Blir veien mellom ordets denotative og konnotative mening uklar?

### **4.1.4 Organisasjonen som kultur**

I nyere organisasjonsteoretisk litteratur vektlegges synet på at formelle organisasjoner er noe mer en mekaniske arenaer for produksjon. Tilstedeværelsen i en formell organisasjon er noe spesielt som skiller seg deltakelse på andre arenaer. Hver enkelt formelle organisasjon er infusert med bestemte verdsett (Selznick 1957). Det er slike tanker Morgan forsøker å lede oss inn på ved hjelp av kulturmetaforen. Alle formelle organisasjoner er bærere av en bestemt organisasjonkultur som virker inn på atferden til aktørene i organisasjonen. Kulturen kan være tett eller løst koblet til organisasjonens formelle strukturer. Hvis en gjennom studier av formelle organisasjoner finner frem til at koblingene er tette, så blir det i så tilfelle et spørsmål

om hvor skillet mellom mekanisk organisering og organisasjonskultur går. Kan bruken av en kulturmetafor skape kunstige skiller her?

#### **4.1.5 Organisasjonen som politisk system**

Den femte metaforen som Morgan presenterer setter fantasien på en viss prøve ved at han har døpt den til 'politisk system'. Ideen er at politiske systemer skal lede tankene mot at formelle organisasjoner impliserer ulike interesser, konflikter og maktforhold på samme måte som i det politiske liv. En slik kobling er utfordrende for leseren fordi han må besitte kunnskap om hvordan reelle politiske systemer fungerer. En må mao. ha innsikt i den konkrete denotasjonen metaforen 'politisk system' henviser til. I tillegg kan politiske systemer i seg selv være så mangt. Alt fra diktaturstater til demokratier kan inngå i betegnelsen. Klarer studentene å tilnærme seg innsikt i formelle organisasjoner ved hjelp av en metafor som på langt nær er entydig? Ender vi her opp med en situasjon der metaforen 'politisk system' blir for fjern for egen-skaper metaforen er ment å uttrykke? Blir metaforens kontekstuelle rammer for vidtfavnende?

#### **4.1.6 Organisasjonen som et indre fengsel**

I den sjette metaforen retter Morgan blikket mot organisasjoner som sosialt konstruerte virkeligheter (Morgan 1992: 205, Berger & Luckmann 1967). Organisasjoner vurderes som sosiale fenomener som bevisst og ubevisst konstitueres av de aktører som utgjør organisasjonen. Her fokuseres det blant annet på at organisasjoner etter en tid ofte har en tendens til å vanetenke. Et eksempel som trekkes frem er hvordan japansk bilindustri fikk innpass på det amerikanske markedet under oljekrisen i 1973 fordi amerikansk bilindustri ikke klarte å omstille seg til å produsere biler med lavt bensinforbruk. Metaforen 'indre fengsel' skal fange denne tilstanden inn. Jeg ser her potensielle problemer med å skille denne fra kulturmetaforen. Handler vane-tenkning ikke like mye om kultur? Klarer studentene dette?

#### **4.1.7 Organisasjonen under stadig endring**

Den sjuende metaforen bryter med mønstret fra de forgående ved at den strengt tatt ikke fremtrer som noen egentlig metafor. Her fokuseres det på, ja nettopp, at organisasjoner er i stadig endring, og det uten at Morgan gir noen eksplisitt forklaring på hvorfor metaforteknikken plutselig forlates (Morgan 1992:243). Han starter riktignok ved å vise til at organisasjoner er som elver som stadig endres fordi vannet hele tiden skiftes ut. Men tankerekken her følges ikke opp f.eks ved at han kunne kalt metaforen for 'elvemetaforen'. Kapitlet er istedet bygd



opp ved at den bokstavelige og intenderte mening faller sammen. Faren for misforståelser er derfor mindre for leseren. Men siden Morgan selv eksplisitt ikke nevner at denne metafortilnæringen strengt tatt ikke er noen metafor, kan dette skape forvirring hos studentene med tanke på hva metaforer egentlig er.

#### **4.1.8 Organisasjoner som instrumenter for herredømme**

Til slutt presenterer Morgan en herredømmemetafor (ibid. s. 285). Her rettes fokus mot maktforhold i formelle organisasjoner, med særlig vekt på hvordan ledere tar kontroll over ansatte. Kapitlets fokus er å forstå som en utvidelse av perspektivet som fremtrer i lys av den politiske metaforen. Forskjellen ligger her i at Morgan i større grad studerer organisasjonen fra de ansattes side. Spørsmålet som stilles er hvorfor formelle organisasjoner ofte sliter med et tilspisset forhold mellom ledere og ansatte. Sånn sett synes forestillingen om herredømme som metafor å regne å være treffsikker. Ordet 'herredømme' gir en presis forståelse av at vi har med et maktforhold å gjøre.

## **5. Oppgavene og metaforforståelsen**

La oss nå endelig se på hvordan studentene takler det store metaformangfoldet Morgan benytter. Klarer de å spille på alle strenger samtidig? Vil valgene av metaforene være balanserte eller velger de ut mye av de samme metaforene? Er metaforene brukt på en riktig måte eller skaper de problemer med tanke på den faglige forståelsen av hvordan formelle organisasjoner virker og fungerer, slik jeg tidvis antyder det i mine spørsmål overfor?

Opgaveteksten er som følger:

*«En vanlig måte å analysere organisasjoner på er å ta i bruk ulike perspektiver eller metaforer for å kunne forklare de prosesser som finner sted i organisasjonene.*

*a) Gjør rede for hvordan Gareth Morgan i sin bok «Organisasjonbilder» gjør bruk av metaforer for å analysere organisasjoner*

*b) Drøft ved hjelp av minst tre av metaforene til Morgan hva som kan sies å ha preget de siste årenes omstillingsprosesser i Forsvaret\*. Ta gjerne utgangspunkt i eget arbeidssted»*

\* Studentene er alle knyttet til Forsvaret som militært eller sivilt ansatte personalledere.

Oppgaveteksten er vel egnet for mitt formål fordi den retter et konkret fokus på sammenhengen mellom metaforer og analyse av formelle organisasjoner. Videre åpner den også for drøfting av eget arbeidssted.

Jeg vil innledningsvis kartlegge innholdet i oppgavene med vekt på hvilke metaforer som er valgt ut (oppgaven åpner for bruk av minst 3 metaforer), samt få en oversikt over hvem som har valgt å skrive om eget arbeidssted.

**Tabell 1: Oversikt over metaforvalg og eksempelbruk i eksamensbesvarelsene**

	Metaforvalg	Eks. fra egen org.
Oppgave A	- Kultur, Maskin, Politikk	Nei
Oppgave B	- Maskin, Kultur, Politikk	Ja
Oppgave C	- Maskin, Politikk, Kultur	Ja
Oppgave D	- Maskin, Politikk, Kultur, Hjerne	Nei
Oppgave E	- Maskin - ,Organisme, Kultur	Nei
Oppgave F	-Maskin, Politikk, Kultur	Ja
Oppgave G	- Maskin, Politikk og kultur	Nei
Oppgave H	- Maskin, Organisme, Kultur	Nei
Oppgave I	- Maskin, Kultur, Organisme, Politikk	Nei
Oppgave J	- Maskin, Kultur, Indre fengsel	Nei
Oppgave K	- Maskin, Kultur, Politikk	Nei
Oppgave L	- Maskin, Kultur, Hjerne	Nei

### 5.1 Strategivalg for besvarelsen

Hvorfor velger noen å benytte seg av å gi eksempler fra egen organisasjon, mens andre lar være? Valg av egen organisasjon som eksempel gir vanligvis en trygghet fordi en kjenner denne godt. Er studenten i tillegg trygg på sin fagkunnskap vil koblingen mellom faginnsikt og empirisk innsikt kunne gi fruktbare resultater og lette arbeidet med besvarelsen. Av besva-



relsene ser vi at kun 3 har valgt å skrive om egen organisasjon. De fleste har valgt en generell fremstilling. Årsaken kan være at en generell fremstilling lettere kan tilpasses metaforene som brukes, og vice versa. I en så stor organisasjon som Forsvaret vil det alltid finnes empiriske elementer som en eller flere metaforer kan belyse. Dette vil i mange tilfeller være lettere, enn drøftelser rundt egen arbeidsplass som en gjerne har sterke (forutinntatte) meninger om.

Når det gjelder bruk av metaforer har alle 12 valgt maskinmetaforen, 3 har valgt organismemetaforen, 2 har valgt hjernemetaforen, alle 12 har valgt kulturmetaforen, 8 har valgt politikkmetaforen, 1 har valgt indre fengsel metaforen, mens ingen har valgt endrings- eller herredømmemetaforen.

### **5.1.1 Metaforvalgene**

Jeg vil før jeg kommer inn på selve metaforforståelsen presentere noen tanker om hvorfor noen metaforer går igjen mens andre er velges bort. I utgangspunktet vil de teorier en bruker for å kaste lys over organisasjoner bestå av bevisste valg. I oppgaven rettes fokus mot omstillingsprosesser. Hvilke metaforer er det i en slik sammenheng mest nærliggende å anvende? Siden alle nyttiggjør seg av maskinmetaforen kan det synes åpenbart at denne bør brukes. Med tanke på at maskinmetaforen skal ta for seg den formaliserte oppbygging av organisasjonen vil denne innfallsvinklen være relevant i forhold til belysning av eksisterende strukturer og endringer av disse. En annen metafor som går igjen er kulturmetaforen. Denne kan noe si oss noe om organisasjoners endringsvillighet, om hvorvidt organisasjonens kultur er tilpasset omstillingsvirksomhet eller stabilitet. Politikkmetaforen er også mye brukt. Omstillingsprosesser impliserer ofte ulike interesser, konflikter og maktforhold i organisasjonen, forhold som en ved hjelp av politikkmetaforen kan få innsikt i.

Ellers er det kun 3 av studentene som har tatt i bruk organismemetaforen. Dette synes noe merkelig fordi metaforen er ment å være et redskap som setter fokus på omgivelsene til organisasjonen. Samtidig trekker studentene i empiribeskrivelsene omgivelsene inn som en viktig årsak til at omstillinger har skjedd (den kalde krigens endelikt etc.). Her ligger det åpenbare mangler til grunn for forståelsen av hva organismemetaforen bringer med seg som analyseredskap. Siden studentene har begrenset med tid er det naturlig å utelate noen metaforer i besvarelsen, men at 9 av 12 lar være å bruke organismemetaforen når fokus mot omgivelsene i de empiriske beskrivelsene er fremtredene, er en svakhet. Det er mulig at organismebegrepet ikke gir de rette assosiasjoner med tanke på koblinger mellom omstillingsvirksomhet og omgivelser.

Herredømmemetaforen og indre fengsel metaforen har slik jeg ser det rettmessig blitt utelatt. Politikkmetaforen dekker mye av det fokus som herredømmemetaforen gir, mens kulturmetaforen tar for seg et fokus som kun utdypes i lys av indre fengsel metaforen. Merkeligere er det at den såkalte endringsmetaforen ikke blir brukt av en eneste student siden det nettopp er endringsprosesser oppgaven fokuserer på. Det er grunn til å stusse på hvorfor denne velges bort. En forklaring kan være at metaforen, eller rettere sagt mangelen på metaforiseringen i kapitlet om endringer skaper et brudd i fremstillingsrytmen som studentene ikke mestrer.

Jeg vil videre studere nærmere selve metaforforståelsen hos studentene med vekt på å belyse paperet to hovedhypoteser. Gir metaforene en klargjørende innsikt eller ligger det feller på lur i forhold til studentens tolkninger og bruk av metaforene? Klarer de å sette metaforen i en rettmessig kontekstuell sammenheng? Mitt fokus her tar utgangspunkt i en «rekonstruksjon» av studentenes besvarelser. Det er studentenes oppfatninger eventuelt feiloppfatninger jeg ønsker å belyse. Jeg inntar et observatørsynspunkt i fremstillingen (Dahl 1986:47).

## **5.2 Belysning av forståelsen av metaforene**

### **5.2.1 Forståelsen av maskinmetaforen**

De fleste besvarelsene gir gode beskrivelser av hva maskinmetaforen retter fokus mot, at det handler om en organisasjons formelle oppbygging, om hvordan arbeidsoppgaver er fordelt slik at organisasjonens formelle målsetninger kan nås. I tillegg kobler alle maskinmetaforen på en klar måte til måten Forsvaret er bygd opp på, med vekt på dets byråkratiske organisering der arbeidsoppgaver er klart fordelte mellom aktører med forskjellige posisjoner i organisasjonen. En del åpenbare problemer synes allikevel metafortilnærmingen å føre med seg. Metaforen er i første rekke ment å være et redskap til belysning av den formelle organisasjonens oppbygging. I flere av besvarelsene nevnes dette, men samtidig kritiseres metaforen fordi den ikke tar høyde for f.eks organisasjoners evne til omstilling. En av studentene skriver følgende: *«I forbindelse med innplassering i nye stillinger folte flere arbeidstakere seg overkjørt og tilsidesatt, også dette er å betrakte som en svak side ved metaforen[...]mangler ved den nye organiseringen kunne vært unngått ved mindre vektlegging av maskinmetaforen»*. I sitatet ser vi at metaforen i seg selv blir gjort til gjenstand for drøfting, mens den egentlig er ment å være et redskap som skal kaste lys over organisasjonen. Sammenhengen mellom metafor og kontekst blir uklar. I tillegg kan det synes som om studenten tror at en i Forsvaret faktisk organiserer de organisatoriske leddene etter en maskinmetafor. Hadde en vektlagt metaforen mindre



hadde en kunne kommet ut med en bedre organisering, sies det. Dette tyder på at evnen til å forstå metaforen som en billedliggjøring av bestemte tilstander synes å være noe mangelfull. Andre besvarelser viser noe av den samme problematikken. Én sier at: «...ut fra maskinmetaforen er det vanskelig å omstille seg til noe nytt». En annen formulerer seg på følgende måte: «Maskinmetaforen stod i veien for en vellykket endring av vår avdeling». Disse tolkningene går igjen i flere besvareler. Det interessante er at besvarelsene ikke utelukkende består av denne typen formuleringer. De opptrer tvert imot kun i noen få enkelte setninger, men ofte nok til at jeg som leser sår tvil om metaforene faktisk blir forstått. Metaforen blir plutselig gjort til gjenstand for kritikk som om det var metaforen i seg selv som skulle belyses. En mer systematisk bruk av metaforen hadde vært ønskelig. At det er sider ved den formelle organisering metaforen *ikke* kan belyse er greit nok. Men å gjøre metaforen til syndeboek for problemer i forbindelse med omstillingsprosessene i Forsvaret tyder på at metaforbruken kan lede til misforståelser. Typisk i så måte er et mangelfullt blikk for skillet mellom deskriptiv- og normativ analysebruk. Metaforene er i utgangspunktet ment å være et verktøy som på deskriptivt vis kan *beskrive* tilstanden i organisasjonen. I flere av formuleringene blir allikevel metaforene omgjort til et *normativt endringsverktøy*. Konklusjonen her blir da at metaforen i liten grad egner seg som redskap for omstilling. Maskinene er fastlåste i bestemte handlingsmønstre. Som leser av slike tekster blir jeg derfor tidvis noe forvirret. I oppgaveteksten stilles det krav om at en skal drøfte omstillingsprosessene i Forsvaret ved hjelp av metaforene. I besvarelsene bruker alle maskinmetaforen, men konklusjonen som trekkes i samtlige(!) besvarelser er at maskinmetaforen i liten grad kan kobles til endringer.

Metaforen «maskin» er ment å kaste lys over bestemte delegenskaper ved formelle organisasjoner. I dette tilfellet kan en spørre seg om metaforen i så måte er å betrakte som vellykket. Skyldes misforståelsene en form for feilkobling mellom metaforens bokstavelige betydning og den mening den er ment å ha som billedliggjøring av et bestemt fenomen? Siden studentene ikke klarer å koble metaforen 'maskin' til Forsvarets omstillingsprosesser ender de ut med å beskrive metaforen i seg selv som et problem. Kan metaforen kun brukes der organiseringen er innholdsmessig lik Morgans egne eksempler i teksten (samlebåndsorganisering)? Mitt poeng er at Forsvarets organisering i utgangspunktet korresponderer godt med de egenskaper maskinmetaforen retter fokus mot, om den bare tolkes riktig. Metaforen kan f.eks på en klar måte kaste lys over hvorfor omstilling er vanskelig i Forsvaret, nettopp på grunn av Forsvarets tradisjonelle mekaniserte organisasjonsmønstre. Forsvarets organisering er *ikke* tilpas-

set raske endringer i omgivelsene og stadige endringer i målsetninger etc. Dette poenget synes å være forbigått i alle eksamensbesvarelsene jeg har tatt for meg. Metaforen er sånn sett med på å skape forvirring. Studenten finner ingen 'maskin' og trekker den konklusjon at metaforen ikke egner seg til belysning av endringsprosesser, selv om de i utgangspunktet ser klart for seg en kontekstuell sammenheng mellom maskiner og måten Forsvarets formelle organisasjonsstruktur er bygd opp på.

### **5.2.2 Forståelsen av organismemetaforen**

Det var kun 3 som benyttet seg av organismemetaforen. At så få valgte å bruke organismemetaforen synes noe merkelig fordi endringer i omgivelsene (som metaforen fokuserer på) av de fleste holdes opp som en viktig årsak til at omstillingsprosessene settes i verk. Står metaforen 'organisme' som ord så fjernt fra den intenderte mening, at det ikke bringer frem de rette konnotasjoner? Oppfattes det ingen likhetstrekk mellom metaforen og det egentlige ved virkeligheten som skal beskrives? En fruktbar metafor skal skape informasjon overfor leseren. I dette tilfellet er det mulig at metaforen tilslører mer enn avdekker konnotasjoner den er ment å produsere. I oppgave E og I misforstås langt på vei metaforen på en så grundig måte at jeg tolker dette som et uttrykk for svakt faglig nivå. I oppgave H brukes metaforen på en normativ måte der den langt på vei forkastes som redskap for endring. Her sies det blant annet at: *«Hvis Forsvaret skulle innordne seg etter organismemetaforiske prinsipper, så ville dette fått fatale følger for mange steder, spesielt i Nord-Norge. Stabiliteten i Forsvaret sikrer mot nedleggelses selv om fiendebildet etter den kalde krigens slutt har endret seg dramatisk»*. Sitatet er utpreget normativt, der det advares mot for store endringer. I forhold til oppgaveteksten, som spør etter hva som har preget de siste årenes omstillingsprosesser, kunne metaforen ha vært brukt på en annen måte ved at den nettopp retter fokus mot hva omgivelsene kan bety for utløsning av omstillingsprosesser. Hvorfor denne tolkningen vektlegges er dog vanskelig å forklare. Det er mulig at organismeallegorien stiller for store krav til analytiske ferdigheter og at den derfor velges bort, eller i liten grad brukes av studentene.

### **5.2.3 Forståelsen av hjernemetaforen**

Kun 2 har valgt å bruke hjernemetaforen. I oppgave D nevnes kort en mulig kobling mellom endrede oppgaver for Forsvaret og at nye oppgaver utløser et behov for ny kunnskap. Studenten uttrykker selv usikkerhet om læringsbehovet er en konsekvens av indre selvrefleksjon eller påtrykk fra omgivelsene. I oppgave L benyttes metaforene normativt der hjernemetaforen sies å representere løsningen for forhold som beskrives som Forsvarets omstillingsproblemer. Ved



hjelp av læring øker endringspotensialet, og fastfrosne mekaniske og kulturelle mønstre kan da løses opp. Denne fokuseringen virker forsåvidt grei, men en mer deklriptiv tilnærming hadde åpnet for en mer presis forståelse av hjernemetaforen. En kunne da drøftet organisasjonen med fokus på om den har - eller ikke har - et læringspotensiale, og i neste omgang hva læringsevnen har å si for omstillingsprosessene i Forsvaret.

#### **5.2.4 Forståelsen av kulturmetaforen**

I samtlige besvarelser anvendes kulturmetaforen. Felles for besvarelsene er en manglende evne til å nærme seg Forvarets 'kultur' på en stram analytisk måte. Kulturen beskrives ofte som noe som står i veien for endring. Fremstillingene av organisasjoners kulturelle særtrekk har et noe ufaglig preg. Metaforen kultur gir åpenbart en slags folkelig oppfatning av tilstanden i organisasjonen. I oppgave L sies det på følgende måte: «*Det gamle forvarskulturelle tankegodset med snevre rammer gjør det ikke enkelt å påvirke prosessen...*». Dette sitatet er typisk for omtrent alle besvarelsene. En nøktern vurdering av kulturen med beskrivelser av hvordan f.eks delledet i organisasjonen jobber for endring, nevnes ikke. Dette kan selvsagt skyldes at Forsvaret på alle nivåer mangler evne til omstilling, men med de store omstillingsprosesser som faktisk har funnet sted, synes dette noe merkelig. Samtidig blir skillet mellom maskinmetaforen og kulturmetaforen borte. Det kan skyldes at studentene opplever koblingen mellom formell organisasjonsstruktur og organisasjonskultur som tette. Svakheten er at ingen eksplisitt nevner dette. Den komplementære dimensjonen ved metaforbruken (som Morgan selv understreker betydningen av) blir utelatt i fremstillingene. Kulturmetaforen synes å forme virkeligheten på en bestemt måte, der blikket for endringer forsvinner fra fremstillingene.

#### **5.2.5 Forståelsen av politikkmetaforen**

Politikkmetaforen retter blikket mot interessekonflikter og maktforholdenes betydning for atferdsmønstrene i formelle organisasjoner. Det er åpenbart at denne fokuseringen har relevans i forbindelse med drøfting av omstillingsprosesser. De fleste synes å drøfte maktforholdenes betydning for omstillingsprosessene godt. Men tidvis, i enkelte setninger og i enkelte besvarelser, kommer noen klare misforståelser frem. Dette gjelder tilfeller der politikkmetaforen ikke tolkes som en metafor, men som uttrykk for en bokstavelig tilstand i organisasjonen. Følgende sitat fra oppgave J viser dette klart: «*Metaforen ser på sammenhengen mellom den politikk som føres og organisasjonen*». Politikkbegrepet tolkes ikke som en metafor. En annen beskriver organisasjonen som en politisk arena. Denne tolkningen er i beste fall uklar. Årsaken til slike tidvise misforståelser kan være at metaforen, i tråd med Geertz (1973:211) ikke er

*nok usann*. Koblingen mellom den bokstavelige og intenderte mening ordet 'politikk' skal gi blir for tett. Dermed oppstår det forvirring hos studenter som ellers har et greit grep om de andre metaforene som blir brukt.

### **5.2.6 Den samlede metaforforståelsen**

Jeg vil avslutningvis i denne delen se på hvordan studentene bruker metaforene på en komplementær måte. Morgan poengterer at metaforene skal være et redskap til å håndtere kompleksiteten i formelle organisasjoner (Morgan 1992:17). Morgan mener at en ved å bruke forskjellige metaforer, kan klare å få et grep om kompleksiteten. Det er kun sammen de kan gi fullgod innsikt i organisatoriske forhold. I nesten alle oppgavene synes denne dimensjonen å utebli. Metaforene beskrives vanligvis i hvert sitt kapittel og blir ikke satt i sammenheng med egenskaper ved formelle organisasjoner andre metaforer skal kaste lys over. Jeg ser en utstrakt tendens til at studentene bruker metaforene der de synes å passe best. På den måten blir presentasjonene relativistiske i den forstand at de "alltid passer". Studenten får de svarene de roper på. De skriver f.eks sjeldent at maskinmetaforen ikke er istand til å kaste lys over omstillingsprosessene. Metaforen mister dermed mye av sin kraft. Hadde Morgan oppfordret til at metaforene må brynes mot hverandre, hadde besvarelsene blitt mer interessante. Hva skjer f.eks i en formell organisasjon når «maskinen» i den møter «kulturen» i den? Mangelen på komplementær metaforbruk går igjen ikke bare i de oppgavene som jeg her omtaler. Jeg kjenner problemene igjen fra tidligere sensureringer. Det er mulig at bruken av metaforer som i utgangspunktet er ment å vise til ulikheter ved organisasjoner blir vanskelig å bruke komplementært. Her ligger det en potensiell svakhet ved metaforen som element i diskursen mellom avsender og mottaker. Den enkelte metafor gir et snevert bilde av organisasjonen som leseren ikke klarer å se ut over.

## **6. Mine vurderinger av metaforforståelsen**

Svakhetene i besvarelsene jeg viser til bør gjøre oss kritiske til Morgans og andres bruk av metaforer i organisasjonsteoretisk litteratur fordi metaforbruken sjeldent eksplisitt tas opp til vurdering. Jeg vil nedenfor vise til noen av de problemer som kan oppstå.

Morgans metaforbruk virker på mange måter vel gjennomtenkt. Men skal metaforer fungere som et godt element i diskursen mellom sender og mottaker mener jeg at diskrepanser må unngås, eller i det minste klargjøres, metaforene i mellom. Metaforene Morgan tar i bruk henger ikke alltid like godt sammen. Han mikser mellom ulike metaforyper. I ett av tilfellene



(endringsmetaforen) blir bokens metaforallegori til og med forlatt. Disse sprangene mellom metaforyper bør unngås, eller i det minste tas opp slik at misforståelser kan reduseres.

En tilnærming til metaforer representeres gjennom *sammenligningsteorien* (Heradstveit&Bjørge 1992:67). Her blir metaforen meningsfull å bruke fordi vi oppfatter en likhet i egenskaper mellom metafor og den mening metaforen intenderer. En typisk sammenligningsmetafor hos Morgan, slik jeg ser det, er maskinmetaforen. Menneskets måte å arbeide på sammenlignes med en maskin. Også organismemetaforen bruker sammenligning som gjenkjennelseeffekt. Organisasjonen forholder seg til sine omgivelser på samme måte som organismer i naturen gjør det. I flere av de andre metaforene Morgan anvender brytes denne logikken. Her spilles det mer på en utvidet metaforforståelse som Heradstveit og Bjørge fokuserer på gjennom *interaksjonsteorien* om metaforer (ibid. s.69). Her fokuseres det mer på *samhandling mellom kontekster* som ordene hører hjemme i. Typisk her er f.eks kulturmetaforen. Organisasjoner sammenlignes *ikke* med en kultur. Vi vurderer *betydningen av kulturen* i den organisasjonen vi studerer. Det foregår en samhandling mellom metafor og den kontekst den brukes på. På samme måte virker politikkmetaforen. Dette aspektet gir noen åpenbare forskjeller mellom sammenlignings- og interaksjonsmetaforene Morgan bruker. Interaksjonsteorien ser ikke bort fra at det også finnes likheter, men den metaforiske prosessen lar seg ikke redusere til likheter alene (ibid. s.71). Det er dog mer fruktbart å her operere med en metaforforståelse der metaforen oppretter *nye koblinger* mellom ulike kontekster, mer enn at den formulerer allerede gjeldene likhetstrekk. Nettopp det er poenget til de fleste organisasjonsteoretikere som vektlegger betydningen f.eks av organisasjoners kulturelle og politiske trekk. Ved å bruke en kulturmetafor ønsker en å fremme forståelsen av at organisasjonskulturen er viktig for atferdsmønstre i organisasjonen. I tidlig organisasjonsteori ble kulturelle trekk ved organisatorisk virksomhet undervurdert. Her settes kulturen inn i en organisasjonsmessig sammenheng og kaster dermed nytt lys over organisasjonen.

Disse viktige nyansene blir borte i studentbesvarelsene, der misforståelser lettere synes å opptre når metaforene er av interaksjonstypen. Tidvis blir f.eks politikkmetaforen anvendt bokstavelig der en, istedet for å fokusere på nye sammenhenger omkring interessekonflikter og maktforhold, skriver om politikkutøvelsen i organisasjonen. Her synes metaforen å tilsløre studentens forståelse av hvordan organisasjoner virker og fungerer. En god metaforisering skal etablere nye måter å se verden på. I stedet blir sammenhengene mellom metafor og verden tatt bokstavelig og dermed misforstått. Politikkmetaforen er i så måte på typisk vis feil-

tolket. Hvis forfattere av organisasjonsteoretisk litteratur i større grad vektlegger redegjørelser for de feller metaforiseringen av språket kan lede leseren ut i, vil leseren gis en sjanse til å unngå fellene. Her synes jeg Morgan svikter noe. Hans fokus på metaforisering som språklig virkemiddel blir kun presentert over et par sider innledningvis i en bok som i alt teller 402 sider.

En annen side som er spesielt utfordrende ved Morgans metaforbruk er den store *mengden* metaforer han anvender. Det blir for det første vanskelig å trekke opp presise skillelinjer mellom metaforenes meningsbærende elementer. Hva skiller f.eks politikkmetaforen fra herredømmemetaforen? Derav vanskeliggjør metamormangfoldet en komplementær bruk av metaforene. Hvordan bruke mange metaforer når skillelinjene mellom metaforene blir uklare?

## 7. Avslutning

Metaforer skal ha en kommunikatív funksjon. Skal metaforer ha en effekt som medium for god kommunikasjon, må de slik jeg ser det, tilhøre et mest mulig ensartet sjangerskjema. Her synes jeg Morgan 'synder' noe. Han veksler mellom ulike metafortyper, noe som åpenbart ikke enkelt lar seg fange opp av de som leser teksten (og spesielt ikke av studenter på lavere nivåer). Problemer oppstår f.eks når kognitivt lagret kunnskap hos leseren utløser bestemte måter å tenke på som *brytes av* når nye metaforiseringer anvendes. Når Morgan åpner med maskinmetaforen kjenner leseren igjen konteksten fordi kunnskap om hvordan maskiner fungerer er til stede på forhånd. Bruddet kommer når fokus rettes mot f.eks hjerne- og kulturmetaforene, der den enkeltes for-forståelse av 'hjerne' eller 'kultur' vil være mer nyansert. Hva er nå egentlig en hjerne?, en kultur?, eller politikk? Når samhandlingsmetaforer anvendes er en avhengig av at «samhandlingen» fungerer. Skal det mikses mellom ulike metaforer bør det redegjøres grundig for effektene disse har i forhold til leserens tolkning av metafortypen.

Metaforer som retorisk virkemiddel er bra hvis de brukes riktig. I den grad det kan trekkes konklusjoner om Morgans metaforer og bruken av disse, ser det ut til at denne måten å fremstille formelle organisasjoner på bare er delvis vellykket, ihvertfall på et grunnfagsnivå. Fordelene er metaforenes styrke som pedagogisk virkemiddel, ved at en på en enkel måte kan få et analytisk grep om noe som i utgangspunktet er vanskelig å gripe. Problemet blir at koblingene mellom metaforenes denotasjoner (bokstavelige mening) og konnotasjonene metaforen skal utløse (tilleggsbetydningen) blir gale. Oppgavene viser flere eksempler på dette. Dette skyldes blant annet at metaforenes denotative mening i seg selv kan være uklar. Hva



mener vi f.eks med politikk eller kultur? Utfordringen blir ennå større når denotasjonen skal avlede en konnotativ mening.

Hvis vi spoler tilbake til hypotesene jeg innledet paperet med, vil på sett og vis begge hypotesene ha sin støtte. Metaforer *kan* kaste lys over hvordan livet i formelle organisasjoner kan fortone seg. Men metaforene kan også være med på å farge virkeligheten de er ment å belyse. De kan billedliggjøre våre forestillinger, tanker og ideer om formelle organisasjoner på en upresis måte. Skal metaforer brukes som analyseredskap må de derfor velges ut og brukes med påpasselighet og innsikt. Studentene forholder seg til organisasjonene gjennom metaforene. I det øyeblikk en metafor misforstås oppstår det synspunkter som kan være feilaktige. Tekstmaterialet som er ment å klargjøre en bestemt samfunnsmessig virksomhet, gjør virksomheten ennå mere uklar. Den samfunnsvitenskapelige diskursen organisasjonsteoretiske tekster produseres innenfor kan på den måten skape uklarheter for leserne uten at leserne nødvendigvis selv er klar over det.

## Referanser

- Berger, P.L og Luckmann, T. (1967): *The Social Construction of Reality*. New York. Anchor Books.
- Dahl, O. (1986): *Problemer i historiens teori*. Universitetsforlaget. Oslo.
- Edelmann Murray (1995): *From Art to Politics. How Artistic Creations Shape Political Conceptions*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Egeberg, M. (1989): «Mot instrumentelle modeller i statsvitenskapen?» I M. Egeberg (red.) *Institusjonspolitik og forvaltningsutvikling. Bidrag til en anvendt statsvitenskap*. Tano, Oslo.
- Fairclough, Norman (1995): *Critical Discourse Analysis: The Critical Study of Language*. London Longman.
- Fayol, H. (1949): *General and Industrial Management*. London: Pitman.
- Geertz, Clifford (1973): *The Interpretation of Cultures*. Basic Books, New York.
- Gulick, L. og Urwick, L. (1937): *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration.
- Heradstveit, Daniel og Tore Bjørge (1992): *Politisk Kommunikasjon. Introduksjon til semiotikk og retorikk*. Tano Forlag, Oslo.
- Mathisen, Werner Christie (1997): *Diskursanalyse for statsvitere: Hva, hvorfor og hvordan*. Institutt for statsvitenskap. Forskningsnotat 01/97.
- Mcgregor, D. (1960): *The Human Side of Enterprise*. New York. Mcgraw-Hill.
- Meyer J.W og Scott, W.R (1983): *Organizational Environments. Ritual and Rational*. London. Sage.
- Midgaard, K. (1993): *Strategi, politisk kommunikasjon og forhandlinger*. Oslo: Institutt for statsvitenskap, Universitetet i Oslo.
- Midgaard, K. (1993): «Sak, bilde og politisk ansvar - momenter til en teori om parlamentarisk styring». I B.E. Rasch: *Symbolpolitikk og parlamentarisk styring*. Universitetsforlaget. Oslo.
- Mintzberg, H. (1979): *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall.
- Morgan, G. (1992): *Organisasjonsbilder*. Universitetsforlaget. Oslo.



- Olsen, J.P. (1988): *Statsstyre og institusjonsutforming*. Universitetsforlaget. Oslo.
- Powell, W.W. og DiMaggio P.J. (1991): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago. The University of Chicago Press.
- Rovik, K. A. (1992): *Den Syke Stat. Myter og moter i omstillingsarbeidet*. Universitetsforlaget. Oslo.
- Scott. W.R. (1991): *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs. NJ. Prentice Hall.
- Selznick. P. (1949): *TVA and the Grass Roots*. Berkeley: University of California Press
- Taylor, F.W (1911): *The Principles of Scientific Management*. New York. Harper.
- Vagle, Wenche, Margareth Sandvik, Jan Svennevig (1993): *Tekst i kontekst. En innføring i tekstlingvistikk og pragmatikk*. J.W Cappelen Forlag/LNU. Oslo.
- Vagle, Wenche, Margaret Sandvik og Jan Svennevig (1995): *Tilnærminger til tekst. Modeller for språklig tekstanalyse*. Cappelen Forlag/LNU. Oslo.
- Weber, M. (1972): *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal Forlag.



## Publikasjonsliste fra Høgskolen i Harstad

Fra og med 1996 ble tidligere publikasjonsserier ved Høgskolen i Harstad erstattet med en **Skriftserie** og en **Arbeidsnotatserie**.

### **Skriftserien - ISSN 0807-2698**

- 1999/15      **Ådne Danielsen** «Metaforbruk i organisasjonsteoretisk litteratur». (ISBN 82-453-0132-9) Kr. 60,-
- 1999/14      **Turid Kayser Kvalø** «Du kan ikke sitte på rumpa og vente på studiekvalitet – Hva er studiekvalitet og hvordan måle det?». (ISBN 82-453-0131-0) Kr. 90,-
- 1999/13      **Marit Ruth Rustad** «Osorgsideologi i praksis - En studie av hverdagsliv til mennesker med psykisk utviklingshemming, sett i lys av ansvarsreformens intensjoner». (ISBN 82-453-0130-2) Kr. 120,-
- 1999/12      **Hilde Nordahl-Pedersen:** «Brukernes erfaringer med trygdekontoret». (ISBN 82-453-0129-9) Kr. 70,-
- 1999/11      **Mette Ravn Midtgard / Jan Vidar Haukeland:** «Fiskeværet som feriested». (ISBN 82-453-0128-0) Kr. 50,-
- 1999/10      **Tor J. Schjelde:** «Vernepleiere, sosionomer og barnevernspedagoger i skolen. Hvilken formell kompetanse har de og hvilke arbeidsoppgaver bør de ha i skolen?». (ISBN 82-453-0126-4) Kr. 50,-
- 1999/9        **Steinar Johansen:** «Konkurransetsetting av pleie og omsorgstjenester - Rasjonell handling eller legitim tilpasning- Organisasjonsteoretiske utfordringer for en empirisk studie». (ISBN 82-453-0126-4) Kr. 60,-
- 1999/8        **Rikke Gürgens:** «Å forske på annerledeshet. Det usedvanlige teater sett som et semiotisk fenomen, en hermeneutisk prosess og et terreng for 'grounded theory'». (ISBN 82-453-0125-6) Kr. 50,-
- 1999/7        **Ådne Danielsen:** «FINNES DET EN POSTMODERNE POLITIKK? Tanker rundt modernitet og postmodernitet som samfunnsmessige tilstander med omsorgspolitik for mennesker med psykisk utviklingshemming som eksempel». (ISBN 82-453-0124-8) Kr. 50,-
- 1999/6        **Ådne Danielsen:** «Organisasjonsfeltbegrepet innenfor nyinstitusjonell organisasjonsteori» (ISBN 82-453-0122-1) Kr. 50,-



- 1999/5 **Harald Torsteinsen:** «Effects of privatization and competitive tendering on local government – a comparative study.» (ISBN 82-453-0121-3) Kr. 50,-
- 1999/4 **Rolf Wynn:** «Conversation Analysis and the Conversational Rules» (ISBN 82-453-0119-1) Kr. 50,-
- 1999/3 **Stein Mikkelsen:** «SAFE COMMUNITY - SYMBOL OG SAMARBEID  
Sluttrapport fra studie av lokalt ulykkesforebyggende arbeid organisert etter WHO's Safe Community (Trygge Lokalsamfunn)-modell.» (ISBN 82-453-0118-3) Kr. 60,-
- 1999/2 **Terje Thomsen:** «Mot fremtidens utdannelser - om *skjønnheten og udyret i høgre utdanning*». (ISBN 82-453-0117-5) Kr. 50,-
- 1999/1 **Rolf Utkvitne:** «Harstad og nyetableringer i detaljhandelen». (ISBN 82-453-0115-9) Kr. 90,-
- 1998/20 **Rikke Gürgens:** «Regiroller og teaterorganisering. *Casestudie av Bentein Baardsons regi av 'Garmann & Worse & Co' på Rogaland teater.*» (ISBN 82-453-0114-0) Kr. 130,-
- 1998/19 **Tore Høgås:** «Deconstructing and Reconstructing the Text: Intertextualities of Literature, Body, and Nature in Jane Smiley's *A Thousand Acres.*» (ISBN 82-453-0113-2) Kr. 130,-
- 1998/18 **Harald Torsteinsen:** «Om å skynde seg langsomt. Hvordan skape oppslutning om organisasjonsreformer i kommunesektoren?» (ISBN 82-453-0112-4) Kr. 40,-
- 1998/17 **Truls Erikson:** «Intellektuell kapital: Hvilke grep må til?» (ISBN 82-453-0111-6) Kr. 40,-
- 1998/16 **Ruben Moi:** «Voice and Vision - An analysis of the Allegorical Aspects in Seamus Heaney's *Oevre*» (ISBN 82-453-0110-8) Kr. 120,-
- 1998/15 **Tore Einar Johansen / Kjell Toften:** «Retraining of Russian Military Officers - a feasibility study» (ISBN 82-453-0109-4) Kr. 50,-
- 1998/14 **Alexander Kwesi Kassah:** «The Community Idea» (ISBN 82-453-0107-8) Kr. 50,-
- 1998/13 **Alexander Kwesi Kassah:** «Community-Based Rehabilitation in the city: A case of Jamestown-Accra, Ghana» (ISBN 82-453-0105-1) Kr. 50,-

- 1998/12 **Kjell Toften:** «Chain Integration in the Norwegian Hotel Industry - industry overview, causes, and some strategic implications (ISBN 82-453-0104-3) Kr. 50,-
- 1998/11 **Baard Borge:** «NS' mange ansikter: Innholdsanalyse av et propagandaskrift fra 1944» (ISBN 82-453-0103-5) Kr. 70,-
- 1998/10 **Truls Erikson:** «Entrepreneurial Capital - The Emerging Venture's Most Important Asset & Competitive Advantage» (ISBN 82-453-0098-5) Kr. 40,-
- 1998/9 **Anne Marit Bygdnes:** «Toalett-trening av mennesker med psykisk utviklingshemming. En teoretisk drøfting og et empirisk bidrag». (ISBN 82-453-0097-7) Kr. 120,-
- 1998/8 **Tanja Susann Ihlhaug/Leif Hugo Hansen:** «Medbestemmelse eller mer bestemmelse? - bruker lederne de tillitsvalgte?» - *En undersøkelse om ledelsesatferd og ansattes medbestemmelsesrett i kommunal virksomhet i Troms Fylke.* (ISBN 82-453-0096-9) Kr. 90,-
- 1998/7 **Kjell Toften:** «Express Reiser - Scandinavian Package Tour Industry» (ISBN 82-453-0095-0) Kr. 40,-
- 1998/6 **Stein Mikkelsen:** «Safe Community - Symbol and Co-operation. A study of inter-sectoral co-operation and development in a Norwegian community» (ISBN 82-453-0094-2) Kr. 50,-
- 1998/5 **Truls Erikson:** «A Study of Entrepreneurial Intentions Among a Cohort MBAs - The Extended Bird Model». (ISBN 82-453-0093-4). Kr. 50,-
- 1998/4 **Arild Wikan:** «4 Periodicity in Leslie Matrix Models with Density Dependent Survival Probabilities» (ISBN 82-453-0092-6) Kr. 70,-
- 1998/3 **Arild Wikan:** «Dynamical Consequences of Reproductive Delay in Leslie Matrix Models with Nonlinear Survival Probabilities» (ISBN 82-453-0091-8) Kr. 70,-
- 1998/2 **Terje Thomsen:** «Gruppeintervjuet - avgrensning, anvendelse og anvisning» (ISBN 82-453-0089-6) Kr. 50,-
- 1998/1 **Alexander Kwesi Kassah:** «Community Based Rehabilitation and Stigma Management by Physically Disabled People in Ghana». (ISBN 82-453-0088-8) Kr. 50,-



- 1997/17 **Tore L.Jensen:** «Interorganizational Governance Structure and Outlet Economic Performance». An Application of Accounting Data in Interorganizational Performance Measurement. (ISBN 82-453-0088-8) Kr. 110,-
- 1997/16 **Tore L.Jensen:** «En analyse av ukedagseffekter i futuresmarkedet for elektrisk kraft». (ISBN 82-453-0086-1) Kr. 50,-
- 1997/15 **Baard Borge:** «Krig, oppgjør og nasjonal konsensus - Etterkrigsoppgjørens sosiale virkninger i Nederland, Danmark og Norge». (ISBN 82-453-0084-5) Kr. 50,-
- 1997/14 **Tore Einar Johansen:** «Myter og virkelighet om samer - 'de e forskjell på folk og finna'» (ISBN 82-453-0083-7) Kr. 40,-
- 1997/13 **Eli Samuelsen:** «Den besværlige tiden» - Betragtninger om praksisopplæringen i sykepleierutdanningen (ISBN 82-453-0082-9) Kr. 50,-
- 1997/12 **Eli Samuelsen:** «Du er ikke verdig en plass i herberget - Refleksjon over etikk og etiske vurderingers plass i sykepleien» (ISBN 82-453-0081-0) Kr. 50,-
- 1997/11 **Vegard A. Schancke/Miriam G. Lukwago:** «A Programme for Early Intercultural Psychosocial Intervention for Unaccompanied Minor Asylum Seekers and Refugees (EM) - a Group Approach» (ISBN 82-453-0080-2) Kr. 50,-
- 1997/10 **Hilde Nordahl-Pedersen:** «Alternativ medisin og skolemedisin - en paradigmediskusjon» (ISBN 82-453-0068-3) Kr. 50,-
- 1997/9 **Inger Aksberg Johansen:** «Reminisens i et interaksjonsperspektiv - En kvalitativ undersøkelse basert på intervju med eldre og sykepleiere» (ISBN 82-453-0079-9) Kr. 120,-
- 1997/8 **Aud Merethe Alme:** «Lønnsreform og ledermobilitet - Metodiske tilnærminger og resultater» (ISBN 82-453-0078-0) Kr. 70,-
- 1997/7 **Truls Erikson:** «Should Managerial Competence be in the Retail Growth Performance Equation?». (ISBN 82-453-0076-4) Kr. 50,-
- 1997/6 **Børre Kristiansen/Steinar Johansen:** «Rammer for omsorg - Alternative modeller for organisering av Hamarøy Bygdeheim» (ISBN 82-453-0071-3) Kr. 70,-
- 1997/5 **Truls Erikson:** «Retail Profit Performance and The Relationship to Marketing Outcomes and Financial Structure» (ISBN 82-453-0075-6) Kr. 50,-

- 1997/4 **Rolf Utkvitne:** «Kompetanse i Detaljhandelen».  
(ISBN 82-453-0064-0) Kr. 70,-
- 1997/3 **Hilde Nordahl-Pedersen (red.):** «Konferanserapport fra  
Helsedagene i Nord-Norge 1996». (ISBN 82-453-0069-1). Kr. 150
- 1997/2 **Truls Erikson:** «A Study of Career Choice Intentions  
Among a Cohort HBS MBA Candidates. The Ajzen Model».  
(ISBN 82-453-0074-8). Kr. 70,-
- 1997/1 **Truls Erikson:** «An Empirical Study of Entrepreneurial Choice  
Intentions Among a Cohort of MIT Sloan Fellows. The Shapero  
Model». (ISBN 82-453-0072-1) Kr. 50,-
- 1997 **Stine Margrethe Hem/Ådne Danielsen/Anne Marie Bakken:**  
«Ansvarsreformen i Kvæfjord - En stor oppgave til en liten  
kommune». (ISBN 82-90586-49-3, i samarb. med Diaforsk) Kr. 190,-
- 1996/1 **Arne-Johan Johansen:** «Fra Dårkiste til normalisert omsorg».  
(ISBN 82-453-0063-2). Kr. 100,-

### **Arbeidsnotatserien - ISSN 0809-2567**

- 1999/2 **Kristian Floer:** «Hvordan bli en mer effektiv student? - Et studiehefte om  
tema STUDIEVEILEDNING». (ISBN 82-453-0120-5) Kr. 50,-
- 1999/1 **Rolf Wynn:** «Sykdomslære. En innføring i noen sykdommers årsaker,  
symptomer og behandling». Et kompendium for helsefagstudenter generelt og  
vernepleierstudenter spesielt. (ISBN 82-453-0116-7) Kr. 80,-
- 1998/2 **Kjell Toften:** «Reiselivsnæringen i et markedsføringsperspektiv - en  
introduksjon» Et kompendium for RE 4 Turistmarkedsføring  
(ISBN 82-453-0108-6) Kr. 70,-
- 1998/1 **Anne Marit Bygdnes:** «Toalett-trening av psykisk utviklingshemmede»  
(ISBN 82-543-0099-3) Kr. 70,-
- 1997/2 **Aud Merethe Alme:** «Prosjektskisse: Tjenestemannsorganisasjoner  
og forvaltningsreformer». (ISBN 82-453-0085-3) Kr. 50,-
- 1997/1 **Truls Erikson:** «Applying the Canonical Structure of Analysis by  
Means of Algebra on Managerial Competence and Retail Growth  
Performance Variables». (ISBN 82-453-0077-2) Kr. 40,-





# Bestilling av publikasjoner

Jeg bestiller herved:

Navn på serien	Nummer	Forfatter	Tittel	Pris
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....

Ved samlet kjøp over kr. 500 dekker Høgskolen i Harstad porto/frakt - ellers kommer porto i tillegg.

Navn: .....

Organisasjon: .....

Adresse: .....

Postnr. /sted: .....

Tlf.: ..... Fax: .....

Vennligst fyll ut skjemaet og returner til:

Høgskolen i Harstad, 9480 Harstad  
Tlf.: 77 05 81 00 Fax: 77 05 81 01





Visste  
du at...



... Høgskolen i Harstad med sine ca 1.000 studenter er blant landets minste høgskoler. Et godt studiemiljø og en uformell tone med nærhet og god oppfølging av den enkelte student preger skolen. Ved årsskiftet 1996/97 flyttet vi inn i nye lokaler som ligger idyllisk og sentralt plassert ved byens havnepromenade.

... våre to fagavdelinger - økonomi-/samfunnsfag og helse-/sosialfag - gir flere studiemuligheter blant ulike grunnutdanninger og videreutdanninger:

### Grunnutdanninger:

- Varehandel og distribusjon
- Økonomi og administrasjon
- Reiseliv og turisme
- Engelsk grunnfag
- Statsvitenskap grunnfag
- Barnevernpedagogutdanning
- Sykepleierutdanning
- Vernepleierutdanning

### Videreutdanninger:

- Revisjon
- Internasjonal handel
- Ledelse og organisasjon
- Helse- og sosialadministrasjon
- Rehabilitering
- Psykisk helsearbeid
- Reiseliv og turisme

... foruten ordinære undervisningsoppgaver og kurs påtar Høgskolen i Harstad seg også forsknings- og utredningsoppdrag for næringslivet og det offentlige. Våre ca. 60 fagansatte innehar høy kompetanse og dekker et bredt faglig spekter: Økonomi/administrasjon, sosialøkonomi, ledelse/organisasjon, statistikk, statsvitenskap, sosialantropologi, sosiologi, engelsk, matematikk, pedagogikk, spesialpedagogikk, vernepleie, psykologi, sykepleievitenskap, jus.

**Besøksadresse: Havnegata 5, 9405 Harstad**

**Postadresse: 9480 Harstad**

**Telefon 77 05 81 00. Telefaks 77 05 81 01**

**Internett: <http://www.hih.no>**



**HØGSKOLEN I HARSTAD**

940330 - HAVNEPROMENADEN, HARSTAD



