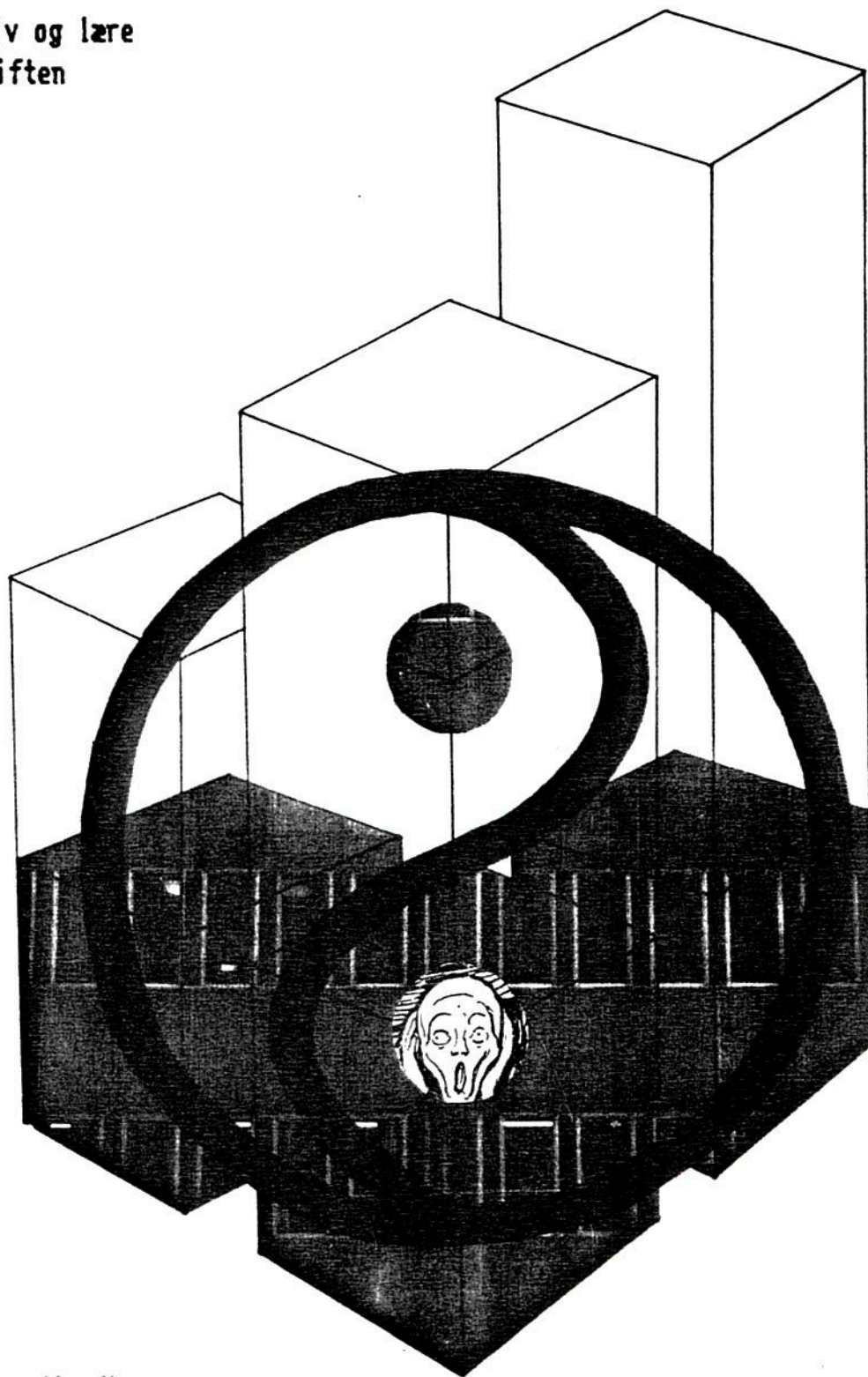


# HARMONIENS FELLE

- et drama om liv og lære  
i suksessbedriften  
Scanflash



Av Asmund Stray Nordberg

(Eksamensnr. 009C489)

Diplomoppgave ved Bedriftsøkonomisk Institutt

Innlevert 24. februar 1987

## HARMONIENS FELLE

- ET DRAMA OM LIV OG LÅRE I SUKSESSBEDRIFTEN SCANFLASH

Student: Asmund Stray Nordberg  
Adresse: Uthella, 5120 Manger  
Telefon: 05 - 37 40 26  
Arskull: 1981 - 1985  
Innlevert: Februar 1987  
Fagområde: Organisasjon og ledelse

### SAMMENDRAG AV DIPLOMOPPGAVEN

#### Problemstilling og valg av metode

Jeg har valgt følgende problemstilling på diplomoppgaven:

sett fra et konfliktperspektiv: Dersom en bedrifts ledelse og øvrige ansatte tror på et harmoniperspektiv, hvilke konsekvenser medfører det for den konfliktkontekst den enkelte ansatte og organisasjonen står i?

Som metode har jeg valgt å skrive et drama.

#### Metodedelen

Metodedelen begrunner tre områder og hvert område belyses fra en teoretisk og en personlig synsvinkel. Metodedelens funksjon er å foregripe dramaet, og det ville gi et svært galt bilde av mitt valg av drama som metode dersom jeg utelukkende hadde lagt an et teoretisk perspektiv i metodedelen. For at foregripelsen skal være reell er jeg nødt til å trekke fram betydningen av den kontekst jeg har stått i under arbeidet med diplomoppgaven.

DEL I. "HVORFOR" (6 s.) beskriver hvorfor jeg har valgt drama som metode. Fra et teoretisk perspektiv argumenterer jeg for at drama "effektivt" kan få fram - levendegjøre - den konteksten et menneske står i. Jeg viser i tillegg det hermenevtiske vekselspillets betydning i oppgaven.

DEL II. "HVA" (17 s.) er ment som å være en referanseramme når dramaet leses. De konflikter som fokuseres i dramaet må sees i lys av min ideologikritikk i metodedelen. I denne delen beskriver og argumenterer jeg for mitt grunnsyn, som er hentet fra sosiologien: Virkeligheten kan beskrives fra

et konfliktperspektiv eller et harmoniperspektiv. Jeg velger konfliktperspektivet som ståsted og viser hvordan så og si all ledelsesteori er preget av et harmonisyn. I denne delen legger jeg også teoretisk ut noen negative konsekvensområder som oppstår som en følge av problemstillingen.

DEL III. "HVORDAN" (6 s.) tar for seg selve dramaet.  
Struktur: jeg beskriver scene, aktive og omtalte personer og de aktive personenes utgangspunkt.  
Prosess: en kort framstilling av dramaets "akter"  
Dynamikk: hvordan jeg forsøker å få fram den konfliktfulle konteksten og den enkeltes totalopplevelser.  
Hensikt: ingen av de seks hovedaktørene er mitt talerør. jeg ønsker ikke å få fram at noen lever mer riktig enn andre.

### Dramaet

Dramaet er tenkt i fire deler:

- 1) Kapittel 1-5: Her introduseres de ansatte og bedriftens kultur. Tonen er åpen og trygg, de ansatte trives og arbeidet er meningsfullt.
- 2) Kapittel 6-11: Fra nå av vil de fleste kapitlene avsluttes med en undring, et spørsmål, noe dramatisk. I 2. delen kommer det fram at miljøet ikke fungerer helt bra for tiden og en "opprensning" og fornyelse er nødvendig.
- 3) Kapittel 12-24: Hensikten er å tydeliggjøre og forsterke de spenningene som råder.
- 4) Kapittel 25 skildrer et håp. Det er "de undertryktes språkform" som slipper til og frigjør.

Sentral litteraturstøtte i metodedelen innen:

- \* harmoni- og konfliktperspektivet: Sandberg (1975;1980)
- \* harmonisk ledelseslitteratur: Peters og Waterman (1984), Deal og Kennedy (1984)
- \* eksistensialisme: Sløk (1964)

## FORORD

Arbeidet med diplomoppgaven har vært i følgende perioder:

- 1) Perioden fram til valg av drama som metode (januar -85 til januar - 86)
- 2) Arbeidet med selve dramaet (februar til april -86) og
- 3) Arbeidet med metodedelen til dramaet (mai til juli-86 og desember -86 til februar -87)

Sidenummereringen i dramaet har slått feil to steder: Sidenenummerne 16 og 76 er ikke til stede.

Jeg vil spesielt takke to personer: Veileder på BI, Tore Rossvær, for god støtte og oppfølging, og samarbeidspartner fram til november-86, Per Arne Tufte, for svært utviklende samtaler, både før og etter "bruddet".

Jeg vil også takke følgende personer: Leif Gunnar Engedal og Arthur R. Hauge for god støtte i metodearbeidet, Kjellaug A. Nordberg for språklige kommentarer og Eyvind Skeie for hjelp i tiden rundt beslutningen om valget av drama som metode.

Mongstad, februar 1987

# INNHOOLDSEFORTEGNELSE

0	INNLEDNING	1
	Problemstilling og valg av metode	1
	Metodedelens oppbygning	1
I.	"HVORFOR"	3
	A) FRA EN TEORETISK SYNSVINKEL	3
	1. Argumenter for valg av drama som metode	3
	2. Et hermenevtisk vekselspill	4
	B) FRA EN PERSONLIG SYNSVINKEL	4
	1. Innledning	4
	2. Et par karakteristiske trekk	5
	2.1 Sterkt engasjement i oppgavens innhold	5
	2.2 Behovet oversikt og "effektivitet"	6
	3. Historisk-rasjonell beskrivelse	6
	3.1 Tiden fram til beslutningen om drama som metode	6
II.	"HVA"	9
	A) FRA EN TEORETISK SYNSVINKEL	9
	1. Harmoni- og konfliktperspektivet, Det Nye paradigmet og dagens ledelseslitteratur	9
	1.1 Harmoni- og konfliktperspektivet	10
	1.1.1 Harmoniperspektivet	10
	1.1.2 Konfliktperspektivet	11
	1.1.3 Praksis og teori	11
	1.2 Utvikling av et effektivt begrepsapparat	12
	1.3 Tilhørigheten til det funksjonalistiske paradigme	14
	2. Noen konsekvensområder	16
	2.1 Kontroll og nivåfeilslutning	16
	2.2 Anvendt og uttrykt teori	19
	2.3 "Fanget i et spill uten ende"	20
	2.4 Fremmedgjøring og ensomhet - fokus på lederen	23
	B) HAP OG OPTIMISME - NOEN PERSONLIGE TROSSETNINGER	25

III. "HVORDAN"	
- hvordan dramaet er lagt opp	26
- Begrunnelse for ha med denne delen	26
- Et dramas begrensninger	26
- Arbeidsform og "teknikk"-bruk	26
- Aktive og omtalte personer og bedrifter	27
- Scene	28
- "Levendegjøring" av konsekvensområdene fra punkt 5	28
- Om dramaets gang	29
- Konteksten i dramaet	30
- Ingen helt	31
- Avslutning	31

NOTER

LITTERATURLISTE

jeg hører et skrik  
som ikke høres  
jeg ser mennesker  
som ikke er der  
jeg merker stemninger  
som er stemningsløse  
jeg hører det finnes mange svar  
til spørsmål som ikke finnes

jeg hører om økt trivsel i organisasjoner i næringslivet  
det er svarenes trivsel  
jeg leser at mange bedrifter gjennomfører vellykkede  
omstillinger  
for å gjennomføre vellykkede omstillinger  
jeg hører flere og flere roper: SUKSESS!  
det finnes ikke noe mer totalt og absolutt

det er angsten, den er der  
angsten viser ikke noe håp  
ikke engang håpet om håp

allikevel,  
frigjøringen har aldri vært nærmere  
enn nå.....

## 0 INNLEDNING

### Problemstilling og valg av metode

Jeg har valgt følgende problemstilling på diplomoppgaven:

Sett fra et konfliktperspektiv: Dersom en bedrifts ledelse og øvrige ansatte tror på et harmoniperspektiv, hvilke konsekvenser medfører det for den konfliktkontekst den enkelte ansatte og organisasjonen står i?

Som metode har jeg valgt å skrive et drama.

### Metodedelens oppbygning

Metodedelen begrunner 3 områder:

I. "Hvorfor": Hvorfor jeg velger drama som metode

II. "Hva":

- a) Hva er min oppfatning?
- b) Hva skjer; en kort teoretisk analyse av stillingen.

III. "Hvordan": Hvordan dramaet legges opp.

Hver av disse områdene ønsker jeg å belyse fra en teoretisk og en personlig synsvinkel.

I. "Hvorfor": Fra den teoretiske synsvinkel argumenterer jeg for hvorfor drama som metode "effektivt" kan få fram den konteksten et menneske står i. Jeg viser i tillegg det hermenevtiske vekselspillets betydning i oppgaven.

Fra en personlig synsvinkel skriver jeg om den kontekst jeg har stått i under arbeidet med diplomoppgaven, hvordan denne har formet valget av drama som metode.

II. "Hva": Hensikten med dette området er at leseren skal kunne ha en referanseramme når dramaet leses.

Fra den teoretiske synsvinkel beskriver og argumenterer jeg først for mitt grunnsyn, som er hentet fra sosiologien: Virkeligheten kan beskrives fra et konfliktperspektiv eller et harmoniperspektiv. Jeg velger konfliktperspektivet som ståsted og viser hvordan så og si all moderne (og tradisjonell) ledelsesteori er preget av et harmonisyn. Spesielt skisserer jeg forbindelseslinjene mellom Det Nye Paradigmet, dagens ledelseslitteratur og harmoniperspektivet.

Deretter beskriver jeg hvilke konsekvenser som oppstår i den konkrete konfliktkontekst mennesket lever i dersom man har en overdreven tro på harmoni (funksjonalisme). Mer spesielt; dersom en følger de (ledelses)teorier som bygger på Det Nye Paradigmet.



Mye av det som skrives i metodedelen og i dramaet er "negative" trekk. Jeg har imidlertid et positivt grunnsyn og skildrer dette. (Personlig synsvinkel.)

III. "Hvordan" : Til slutt tar jeg for meg selve dramaet; dets struktur og prosess.

DEL I. "HVORFOR"

Denne delen skal begrunne mitt valg av drama som metode. Hovedargumentet er at et drama kan få fram - levendegjøre - den konteksten og det hermenevtiske vekselspill et menneske står i. En teoretisk framstilling vil derimot ha karakter av å være en kontekstløs beskrivelse. Under B) - Fra en personlig synsvinkel - viser jeg at mitt valg av drama som metode også må forstås ut i fra den kontekst jeg har vært i under arbeidet med diplomoppgaven.

A) FRA EN TEORETISK SYNSVINKEL1. Argumenter for valg av drama som metode

"Tenkningen må se bort fra eksistens, fordi det enkelte lar seg ikke tenke, bare det allmenne" (Søren Kierkegaard i Næss, 1978:282).

Teori kan beskrive, et drama kan derimot personifisere. I et drama kan jeg få fram mennesket som person; den enkelte har et navn, er begrenset (ikke grenseløs), har en unik identitet.

For eksempel kan fenomener som "angst" og "å være seg bevisst sin eksistens" beskrives i teori, men i drama kan de personifiseres, og det er jo nettopp hos personer slike fenomener hører hjemme. I teori vil slike fenomener relativiseres, for språket setter alltid nettopp begreper i sammenheng. I drama kan jeg få fram at opplevelsen av for eksempel angst er total hos den enkelte. Angsten ligger der og styrer en, det er svært vanskelig å uttrykke den og få den under kontroll.

Teori er ikke virkelighet, men teorier blir virkelige i sine konsekvenser, det vil si i gjennomføringen av dem. Konsekvensene kommer til syne i den eksistensielle, sosiale, politiske og historiske kontekst den enkelte - som person - står i. Det er min mening at et drama kan få fram en slik kontekst.

Eksistensiell kontekst: I drama kan jeg få fram hvordan den enkelte ofte konfronteres med sin eksistens. Den kontekst vedkommende står i truer, presser og utfordrer mennesket som et eksisterende vesen. Den enkelte må vise at "jeg er til", "jeg har verdi", "jeg har mening".

Sosial kontekst: I drama er det mulighet for å vise rent praktisk hvordan vi former hverandre, og hvor viktig andre mennesker er for en selv.

Politisk kontekst: Denne kan gjøres synlig i et drama. I en konfliktfull kontekst oppstår makt- avhengighet. I drama kan jeg få fram hvordan personer står i et makt-avhengighetsforhold overfor andre personer, grupper og systemer - i organisasjonen og i omgivelsene. Jeg kan få fram hvor avgjørende en slik kontekst er for utvikling

av identiteten.

Historisk kontekst: I et drama kan jeg få fram tiden, hvordan den presser og utfordrer mennesket, hvordan tiden den enkelte lever i går over til å bli historie, som denne "drar med seg" resten av livet.

## 2. Et hermenevtisk vekselspill

En teoretisk framstilling (presentasjon - kritikk - relevans modellen) av min problemstilling ville selvsagt hatt en positiv funksjon. Men følgen ved en slik framgangsmåte kan ofte bli at en forsøker å konstruere et ideal, som bedre kan fange opp de problemer en skisserer, for å forsøke å minske dem. Dessuten vil en etterleving av idealer lett føre til et "behov for å sikre seg identitet gjennom en bestemt lære" (Hauge 1986:6).

I stedet har jeg forsøkt å legge et hermenevtisk vekselspill til grunn:

En bestemt teoretisk forståelse må sees i sammenheng med en praktisk interesse, og all praksis må samtidig karakteriseres som forståelsesytring, det vil si som uttrykk for en bestemt forståelse" (Hauge 1986:4).

Et slikt hermenevtisk vekselspill mener jeg det er mulig å få fram nettopp i et drama. Der møtes teori (den enkelte ansattes teori) og praksis (den enkelte ansattes, gruppens og bedriftens kontekst).

Å studere dramaet isolert kan imidlertid føre til at den praksis som forsøkes skissert der blir sett på som utelukkende en skildring av praksis. Derfor ønsker jeg å vektlegge betydningen av et hermenevtisk vekselspill også mellom dramaet (forsøket på å beskrive en praksis) og metodedelen. De konflikter som fokuseres i dramaet må sees i lys av min ideologikritikk i metodedelen.

## B) FRA EN PERSONLIG SYNSVINKEL

### 1. Innledning

Hvorfor ha med den personlige synsvinkel i en metodedel? Bør jeg ikke i en metodedel i en diplomoppgave distansere meg fra det subjektive området og heller teoretisk legitimere oppgavens metode og innhold?

Jeg mener så avgjort ikke det. Spørsmålet som må stilles er nemlig: Hvilken funksjon skal metodedelen i min oppgave ha? Skal den teoretisk bevise gyldigheten til drama som metode og de konflikter som forsøkes "levendegjort" i dramaet?

Nei, jeg ønsker at metodedelen først og fremst skal foregripe dramaet (se punktet "et hermenevtisk vekselspill" ovenfor), ikke på en eller annen måte rettferdiggjøre det eller erstatte det.

Det ville gi et svært galt bilde av mitt valg av drama som metode dersom jeg utelukkende hadde lagt an et teoretisk perspektiv i metodedelen. For at foregripelsen av dramaet skal være reell er jeg nødt til å trekke fram betydningen av den kontekst jeg har stått i under arbeidet med diplomoppgaven.

Først beskriver jeg et par karakteristiske trekk som gjaldt arbeidet med diplomoppgaven. Disse danner et grunnlag for å bedre forstå diplomoppgaveprosessen, som er rasjonelt beskrevet i punkt 3.

Jeg tar en sjanse når jeg legger fram denne personlige delen. Konsekvensen kan kanskje bli at leseren psykologiserer hele oppgaven. Jeg våger imidlertid å ta den risken. Når jeg først har kastet meg ut på de 70.000 favners dyp, som drama som metode i en diplomoppgave på B1 er, så nytter det ikke å helgardere meg mot misforståelser som leseren eventuelt ville få.

## 2. Et par karakteristiske trekk

### 2.1 Sterkt engasjement i oppgavens innhold

Avstand og nærhet til problemstillingen i forskningsarbeid vektlegges i de metodiske bøker. Jeg må nok imidlertid innrømme at avstanden ofte er kommet i annen rekke hos meg.

Dette mener jeg er naturlig, siden det er første gang jeg går så dypt inn i et problemkompleks. I tillegg synes jeg at spenningsfeltet mellom "livets krav" og "livets ønsker" er svært engasjerende og avgjørende. Dessuten, det nære forholdet til oppgavens problemstilling har ført til at jeg lettere har kunnet gå i dybden og kommet med egne, spekulerende og etterhvert - håper jeg - reflekterte tanker. Til slutt, engasjement er et viktig prinsipp for kritisk teori, som nettopp er kritisk til forskning som bærer preg av å legge fram en vitenskapelig helhet.

Når jeg har kommet til ulike kriser, som har hatt med oppgaven å gjøre, har jeg i stor grad tatt på og holdt på krisen i stedet for "troen". Dette bringer meg over på neste punkt; mitt behov for å komme nærmere problemstillingens kjerne - mitt behov for kontroll.

## 2.2 Behovet for kontroll, oversikt, effektivitet

Når jeg ser i ettertid, ser jeg at behovet for å "gå i dybden", få oversikt og kontroll over oppgavens tema, har vært meget framtreddende. Med en gang noe uforståelig eller en kritikk dukket opp, forandret det, bekreftet det eller utdypet det min oppfatning.

Mitt valg av drama som metode skyldes for eksempel ikke at jeg har noen litterær teoretisk eller praktisk bakgrunn, men fordi drama mest "effektivt" formidlet mennesket som person i den konkrete kontekst det står i. Ja, så langt gikk min nøyaktighet at jeg en kort periode ikke trodde jeg kunne skrive noen oppgave, fordi jeg var dømt til å objektivere (tingliggjøre) mennesket når jeg skrev om det, noe jeg ikke talte, da det jo var tingliggjøring jeg ville bort ifra.

Etterhvert gikk det opp for meg at et tilsynelatende paradoks ved min arbeidsmetodikk - behovet for kontroll og oversikt (harmonisk helhet) - var at den hadde klare likheter til harmoniperspektivets (!) kjennetegn (se s.10). En slik erkjennelse var befriende. Harmonitankegangen er heldigvis ikke mer fremmed for meg enn at jeg selv er sterkt preget av den. Slik jeg ser det må disse likhetstrekkene forstås først og fremst fra et kulturelt perspektiv - den vestlige verdens normer er internalisert i meg.<sup>1</sup> (Jmf. om internalisering på s.17.)

I det hele tatt, det som har drevet meg er innstillingen "jeg skal klare det". Det som har vært befriende er erkjennelsen "jeg klarer ikke". Begge disse dimensjonene preger denne oppgaven; metodedelen og dramaet.

## 3. Historisk-rationell beskrivelse

Grovt sett har arbeidet fram til beslutningen om valget av drama som metode (samt arbeidet med metodedelen til dramaet) gått i en tradisjonell sirkel. (Om arbeidet med selve dramaet, se del III. "Hvordan".) Jeg begynner søkende og aner et praktisk problem. Deretter jobber jeg meg ut av det som er praktisk interessant for å finne Det Store Svaret, for til slutt å havne tilbake til utgangspunktet uten å ha fått noen svar - kun innsikt i begrensninger.

### 3.1 Tiden fram til beslutningen om drama som metode (januar -85 til januar -86).

I denne perioden samarbeidet jeg med en annen student, Per Arne Tufte. Det viste seg ved en del samtaler at vi var interessert i samme problemområde, som var spenningsfeltet mellom organisasjonenes krav til effektivitet og menneskets behov for trygghet og mening, - et problemområde som særskilt Lysgaards "Arbeiderkollektivet" behandler (se ref.).

Den første overskriften vi satte på diplomoppgaven var "Effektivitet og menneskesyn". Det utall av forklaringer om hva effektivitet er fortalte oss at dette begrepet mer er av en normativ enn av deskriptiv karakter. Hvilken virkelighetsoppfatning og hvilket menneskesyn har den enkelte forsker? Hva ønsker vedkommende å oppnå?

Vi trivdes med å forske i dett området og klarte å få en del innsikt i ulike menneskesyn og effektivitetsoppfatninger. Men vi strevde en del med å koble disse nivåene til hverandre, det vil si, hvilket menneskesyn som lå i den enkelte organisasjonsteoretikers oppfatning av hva effektivitet var.

I september prøvde vi oss med en ny vinkling:

"En utdyping av skillet mellom harmonimodeller og konfliktmodeller og en del aktuelle retninger innenfor organisasjonsteorien i lys av konfliktperspektivet."

Vi fikk jobbet også en del med denne problemstillingen. Samarbeidet sprakk imidlertid, da vi begge var i en fase hvor vi lengtet etter Svaret; jeg fra et eksistensialistisk perspektiv og Tufte fra en sosiologisk vinkel.

I november ble problemstillingen: "En kritisk studie av menneskesynet i dagens organisasjonsteorier i lys av en eksistensialistisk forståelse." Fokus ble lagt på de divergerende oppfatningene som lå i mellom de enkelte humanistiske psykologer, som mange av dagens organisasjonsbøker refererer seg til, og den eksistensialistiske forståelse.

Men - nok en gang - problemstillingen sprakk. Jeg var begynt å bli lei alle svar, forklaringer og sannheter fra andre, og dermed var jeg lei min egen oppgave. Jeg følte jeg aldri kom nærmere "sakens kjerne", hva nå enn den måtte være. Jeg følte teoriene "svevde utenfor livet et sted". Det er jo mennesker som lanserer teorier, tenkte jeg, - så dermed må jeg forsøke å få teoriene ned på jorda på et vis - ved å ikle dem personer.

Jeg satte igang med å konstruere et debattmøte mellom forskere fra ulike fagdisipliner. Disse skulle diskutere menneskesynet i dagens organisasjonsteorier.

Det ble imidlertid hele tiden en diskusjon om mennesket. De konflikter som oppstod i debatten var først og fremst faglige konflikter. Jeg følte denne diskusjonen bare ble en mer sofistikert måte for meningsproduksjon fra min side.

Virkeligheten består da ikke av at vi sitter i et avlukke og diskuterer om hva det vil si å være et menneske, tenkte jeg. - .....Jeg må ut av alle tankene om mennesket og heller prøve å få fram at mennesket er til, og at alle mennesker står i og blir formet av en konkret konfliktfull eksistensiell, sosial, politisk og historisk kontekst.

3. februar (1986) begynte jeg på nytt: "Det er en torsdag i mars og klokka er åtte. Tove Jensen kommer inn i tidsskriftrommet i sitt typiske hurtige og effektive tempo....."

Det sentrale ble igjen skillet mellom harmoni- og konfliktperspektivet (se ovenfor). Det var ikke interessant å legge an en helhetlig framstilling, men heller at denne helheten så tydelig mangler i vår virkelighet. Det var ikke lenger hva som ble sagt, som var det interessante, men konsekvensene av og interessene bak det som ble sagt. Spesielt: Fra et konfliktperspektiv måtte det være interessant å forsøke å "levendegjøre" de konsekvenser som oppstår når ansatte i en organisasjon i en kommersiell kontekst forsøker å etterleve dagens ledelsesteoris harmoniaparadigme.

Samspillet mellom teori og praksis var med andre ord det sentrale og den nåværende problemstillingen ble skapt.

II. "HVA"

Hensikten med denne delen er at det skal være en referanseramme for dramaet: Den praksis som forsøkes skildret i dramaet må sees i lys av mitt grunnsyn og min ideologikritikk.

Fra en teoretisk synsvinkel beskriver jeg først den virkelighetsoppfatning jeg tror på, som er et konfliktperspektiv. Sett fra dette perspektivet vil jeg i punkt 1.2 og 1.3 belyse noen sider angående forbindelsene mellom ledelsesteori og harmoniperspektivet.

I punkt 2 skisserer jeg teoretisk noen negative konsekvensområder som oppstår som en følge av problemstillingen og min virkelighetsoppfatning. Hensikten er ikke å foreta en kritisk drøfting, for da blir denne delen en "oppgave i oppgaven". (Jeg henviser til avsnittet om metodedelens funksjon, s.4f og Del II's hensikt, se øverst på siden.)

Leseren kan av det jeg skriver få inntrykk av at jeg er preget av pessimisme og har et negativt grunnsyn. Dette er imidlertid ikke tilfelle. Mitt grunnsyn er optimistisk og i B) - Fra en personlig synsvinkel - skisserer jeg kort hva jeg tror er frigjørende praksis.

A) FRA EN TEORETISK SYNSVINKEL1. Harmoni- og konfliktperspektivet, Det Nye Paradigme og dagens ledelseslitteratur

Debatten om man kan betrakte samfunnet ut ifra et harmoniperspektiv eller et konfliktperspektiv har stilnet de siste årene. Jeg ønsker med dette punktet å vise at debatten er aktuell som aldri før.

Jeg vil først beskrive skilnaden mellom harmoniperspektivet og konfliktperspektivet. I punkt 1.2 vil jeg vise at en av grunnene til at harmoniforestillingene står sterkt i ledelsesteorien av idag kommer av at det etterhvert er utviklet et effektivt begrepsapparat på system- og individnivå. I punkt 1.3 trekker jeg fram ledelsesteoriens bruk av det systemteoretiske rammeverk som en viktig årsak til dens harmoniforestillinger.

Konklusjonen er at siden Det Nye Paradigme og så og si all organisasjonslitteratur tilhører harmoniperspektivet, så bidrar de med intet nytt, for harmonisynet dreier seg om å bevare de rådende samfunnsforhold (Sandberg 1975:30ff).



## 1.1 Harmoni- og konfliktperspektivet

### 1.1.1 Harmoniperspektivet

(Tallene i dette avsnittet er ment for å vise og telle opp de karakteristiske trekk. I neste avsnitt står tallene igjen for noter.)

"I harmonisynet er interessen rettet på forholdet mellom individ og samfunn som helhet<sup>1</sup>. Samfunnet er et harmonisk system<sup>2</sup>. Det råder interessefelleskap<sup>3</sup> blant medlemmene og systemet betraktes som legitimt (rettferdig)<sup>4</sup>. Det råder knapphet på det gode<sup>5</sup> i samfunnet. For å sikre en effektiv funksjonsmåte kreves en ulikhet i fordelingen<sup>6</sup> av det gode. Fordelingen skjer i overensstemmelse med samfunnets vurdering<sup>7</sup> av ulike funksjoner. Ordning og fredelig sameksistens<sup>8</sup> under knapphetsbetingelser er en nødvendighet for det sosiale system. Om ordningen skal bevares uten tvang kreves et felles verdisystem<sup>9</sup> hvor dominans sikres gjennom sosial kontroll<sup>10</sup>" (Sandberg 1980:116).

I "En fråga om makt" viser Sandberg to sentrale egenskaper vedrørende harmonisynet, nemlig innkapsling og integrering<sup>11</sup> (1980:33ff). Med dette menes at en har en åpenhet overfor<sup>12</sup> protester og kritiske elementer mot systemet. For å få kontroll over truslene absorberes, koopteres eller sosialiseres<sup>14</sup> de. Stikkord er med andre ord tilpasning<sup>15</sup>. Jo flere kritiske elementer som kontrolleres på denne måten, desto mer systemforsterkning<sup>16</sup>, for kontrollen skjer alltid på systemets premisser<sup>17</sup>.

Harmoniperspektivet søker mot en helhet, og det skjer ved å tenke i en relasjonssammenheng<sup>18</sup>. Når kritiske elementer (og andre elementer) blir integrert på systemets (de rådende verdiers) premisser, så relaterer en elementene inn i en sammenheng. Alle fenomener skal verdibestemmes<sup>19</sup> og utnyttes (til systemets beste).

Harmoniperspektivet framtrer som "sympatisk" ved at det alltid tilbyr et (teoretisk) svar<sup>20</sup>. Om samfunnet og livet fortøner seg meningsløst eller er preget av nød, så er det en mening<sup>21</sup> med dette; det er verdibestemt.

Harmonisynet betoner sterkt lederens<sup>22</sup> betydning. Han/hun skal lede samfunnet (organisasjonen) mot de idealer<sup>23</sup> (teorier) som harmonisynet står for. Lederens rolle er aktiv. Vedkommende skal styre de underordnedes atferd til det beste<sup>24</sup>.

Til slutt. Harmonisynet har et evolusjonistisk syn.<sup>25</sup>

### 1.1.2 Konfliktperspektivet

Konfliktperspektivet sier at mennesket formes av den eksistensielle, sosiale, politiske og historiske kontekst det står i. Denne konteksten er konfliktfull, det vil si, mennesket er i konflikt med seg selv, med sine medmennesker og overfor historien.<sup>2</sup> Slik jeg ser det kommer det av naturens ilagte begrensninger. Mennesket (som person), ressursene og menneskets levetid er begrenset, og i en slik kontekst er det til mennesket knyttet personlige, konkrete interesser. Mennesket søker makt over fordelingen av ressurser/goder (Sandberg 1980:116).

I den politiske kontekst finnes undertrykkere og undertrykte. En person kan gjerne være begge deler. Dersom en slik kontekst er ekstrem, det vil si, situasjonen er menneske-(person-)nedverdiggende og har en uheldig maktutfoldelse, så understreker konfliktperspektivet behovet for frigjøring. De undertrykte bør kjempe for sitt menneskeverd (sin person) og undertrykkerne bør frigjøre seg fra "sitt eget fengsel"; fra sin egoisme og upersonlige atferd. At personverdet er krenket (for begge parter) kommer av at undertrykkerne har handlet og handler urett. Forsøk på å rette opp dette ved at undertrykkerne legger premisset (for hva som er rett), vil tilsløre den historiske og politiske urett som undertrykkerne er skyld i. Et slikt forsøk på frigjøring fører til at konflikten (makt - avhengighet) alltid forsterkes (se Bråten's modellmaktteori 1983:104-105) og Sandberg 1975:kap.2 og 4). Frigjøring av både de undertrykte og undertrykkerne skjer alltid på de undertryktes premisser, det vil si gjennom de undertryktes eget språk (se Bråten og Sandberg ovenfor, Cardenal 1984 og Hauge: "det partikulære utgangspunkt" 1986:65ff. Se også "trossetningene under B) i denne delen.)

Mens harmoniperspektivet betoner at rett lære fører til bedre praksis, sier konfliktperspektivet at til en teoretisk forståelse er det knyttet praktiske interesser.

### 1.1.3 Praksis og teori

Konfrontasjonen mellom harmoniperspektivet og konfliktperspektivet må ikke først og fremst sees på som en kamp mellom to ideologier. Jeg skal forsøke å forklare dette nærmere.

At debatten mellom harmoniperspektivet og konfliktperspektivet har stilnet de siste årene tyder på at det er harmonitankegangen som dominerer. For dersom konfliktperspektivet hadde vært mer aktuelt idag, så hadde vi nettopp hatt debatten mellom harmoni- og konfliktperspektivet.

Straks en tilhenger av konfliktperspektivet er mer opptatt av:

- Konfliktperspektivets teori om menneskelige interesse-/verdikonflikter, eller

- en lære som skal være "bedre" enn harmoniperspektivets, eller
- at man bør tilstrebe (en lære om) et samfunn der man søker å unngå konfliktperspektivets realiteter (for eksempel det kommunistiske samfunn),

så havner vedkommende i et harmoniperspektiv.

Personen har nemlig gått over fra å ha en kritisk teori til å ha en ideologisk teori. Kjennetegnet på en kritisk teori er at den søker å bevisstgjøre konteksten, mens en ideologisk teori, som harmoniperspektivet er, tilslører konteksten.

I denne forbindelse tillater jeg meg å spekulere litt:

Jeg synes jeg ser paralleller mellom begrepene "teori" (abstraksjon) og "harmoniperspektivet". Å abstrahere er nemlig å tenke i en relasjonssammenheng (altså harmoni); hvert fenomen blir tillagt en verdi i en meningsstruktur. Men teori er ikke den overordnede virkelighet, som er den konfliktfulle kontekst. Teori, sett fra et konfliktperspektiv, skal først og fremst bevisstgjøre den konfliktfulle kontekst vi står i. Det kan imidlertid være fristende "å bli værende" i harmoniens verden, for der er alt så meningsfullt, det vil si, alt er verdibestemt. På denne bakgrunn er det interessant å merke seg en av Det Nye Paradigmets talsmenn, organisasjonsteoretikeren Peter Koestenbaums interesse for Platons "ideenes verden" (se s.23).

## 1.2 Utvikling av et effektivt begrepsapparat

Jeg vil forsøke å få fram at

- den brede troen blant dagens organisasjonsteori- forfattere om at det er (mulighet for) harmoni mellom den enkelte ansatts interesser og bedriftens behov for lønnsomhet og tilpasning (til markedets krav)
- mer spesielt; det økende innpass av Det Nye Paradigmets tanker innen organisasjonslitteraturen

må sees i et historisk perspektiv.

Helt fra organisasjonsteoriens barndom har faget vært dominert av harmoniforestillinger. Etterhvert er det blitt utviklet svært effektive begrepsapparater for henholdsvis systemets behov og individets behov. To hendelser for ca. 30 år siden bidro sterkt til dette.

På 50-tallet satte Ialcott Parsons systemperspektivets tanker (samfunnet ble sett på som en organisme) i system (!), og han sees på som hovedfiguren i utformingen av

strukturfunksjonalismen.

På 50-tallet kom også Abraham Maslow med sin "behovspyramide"; hvor behovet for selvrealisering var antatt som menneskets høyeste behov (ønske). Denne forestillingen hentet han fra asiatisk filosofi, og han betegner dette behovet som umettelig (Madsen 1981:37).

Begge retningene fikk stor innflytelse i organisasjonsteorien. Strukturfunksjonalismens innpass skyldes at denne teorien var et svært velegnet verktøy til å få en god oversikt (og dermed kontroll) over organisasjonens mangesidige og flertydige behov. (Parsons var jo nettopp opptatt av samfunnets orden.)

Hensikten med innføringen av selvrealiseringstanken var ikke å lansere et slags Aktørperspektiv, slik dette forstås i Arbnor og Bjerke (1977). (Barmark (1974) viser forøvrig Maslows tilknytning til Behaviorismen, som er en systemteoretisk forståelse.) Hensikten var blant annet å få de ansatte til å "ville gjøre det de måtte gjøre". Ledelsens oppgave skulle være å motivere de ansatte innenfra:

(Dette ville skape et) "moralsk engasjement, snarere enn et beregnende engasjement, og utløser således større muligheter for at den enkelte vil føle seg forpliktet overfor organisasjonens mål og gjøre en mer skapende innsats for å nå disse målene" (Schein 1982:90).

Men kritikken var også sterk mot begge retningene. Parsons system ble "et system som i siste instans syntes å stjele individets frie vilje" (Rossvær 1985:pkt.3.5.1). Selvrealiseringstanken ble kritisert fordi den så bort ifra de strukturelle trekk som preget mennesket. Dessuten hadde en problemet med at en hadde ingen sikkerhet for at en realiserte seg selv for bedriften.

Det meste av organisasjonslitteraturen av idag hevder å ha løst opp denne kritikken. Gjennomgangstonen er at det er full harmoni mellom bedriftens (systemets) og den ansattes (individets) interesser. Ved å trekke fram det systemteoretiske rammeverk, som de bygger på, vil jeg belyse hvordan de har "klart" dette. Spesielt tar jeg for meg den ledelsesskolen som bygger på Det Nye Paradigme. Innføringen av kulturbegrepet i ledelsessammenheng må sees i sammenheng med den helhetsfilosofi som ligger i Det Nye Paradigme.

(En annen årsak til at så og si all organisasjonsteori proklamerer harmoni kommer av at organisasjonen betraktes ut i fra ledelsens/interessehavernes premisser - og dermed ut i fra disses interesser. En effektiv måte å beskytte sine interesser på er å unnlate å nevne dem. Dette følger jeg opp i punkt 2.1.)

### 1.3 Tilhørigheten til det funksjonalistiske paradigme

#### Bruken av et systemteoretisk rammeverk:

At organisasjonslitteraturens tilhørighet til harmoni-perspektivet skyldes at en legger seg på et henholdsvis interesse- og systemnivå ser en av Burrell og Morgans analyse (1982). De hevder at så og si all organisasjons- teori kan plasseres inn under det funksjonalistiske paradigme. Dette kjennetegnes ved at språket er utformet fra et systemperspektiv og ledelsesperspektiv, og oppmerksomheten rettes blant annet mot status quo, sosial orden, konsensus, sosial integrering og tilpasning. (Se Tufte 1986:12). Det funksjonalistiske paradigme er altså et harmonisk paradigme.

Siden det meste av organisasjonsteorien bygger på et systemteoretisk rammeverk kan en bedre forstå de harmoniforestillingene de tror på. En god illustrasjon av dette får en ved å ta for seg den ledelselitteraturen som bygger på Det Nye Paradigme. Jeg vil bruke noen linjer til å forklare hva dette går ut på. Det Nye Paradigme kan beskrives fra mange hold. Jeg ønsker å vise det i den systemteoretisk språkdrakt som Vassnes (1985) legger opp til.

Det Nye Paradigme bygger blant annet på kvantefysikkens resultater. Den "viste at det tinglige er en ren abstraksjon (...) (slik at) skillet mellom konkret, materiell virkelighet og abstrakt, ikke-materiell virkelighet blir vanskelig å opprettholde" (Vassnes, s.121). Partikler har kun en "tendens til å eksistere".

Mens det gamle paradigmet beskrev at verden var statisk og bygd opp av partikler, innebærer det nye verdensbilde at verden er dynamisk og bygd opp av prosesser. "Det er ikke de enkelte byggsteinene som er det primære, men prosessen og organiseringen disse imellom" (s.77). Alt er i forandring, alt er prosess.

Verden sees på som et sammenfattende hele av åpne, naturlige systemer, det vil si "et sett av prosesser som er sammenhengende, i stadig utvikling og som gjensidig påvirker hverandre" (Erik Jantsch på s.83). Disse systemene utvikler seg evolusjonistisk, det vil si ved tilpasning til omgivelsenes krav. Det som utvikles er et nettverk av systemer, og disse systemene er til syvende og sist informasjonsbærere. Med utvikling menes nye organisasjonsmåter og "det som overføres (til den nye generasjonen), og som kanskje utvikles videre, er noe så abstrakt og lite materielt som informasjon" (s.221). "Livets mangfold (...) er nettopp et gigantisk nettverk av informasjon. Først og fremst" (s.126).

Når det gjelder forholdet mellom "individ" og "kollektiv", så er dette relative begreper. Hver del (individ) bærer helheten i seg og er samtidig et selvorganiserende system. Denne "delegering av myndighet" er nødvendig i et kompleks av systemer, for å få helheten (det som er definert som en helhet, for eksempel en organisasjon) til å fungere (det vil si tilpasse seg). Som nevnt ovenfor så er livet et informasjonssystem, "og vi er selv integrerte deler av det"

(s.127).

At mennesket er ondt, skyldes at omstendigheten er onde, som igjen skyldes et galt menneskebilde (dualistisk og livsfornektende, i følge Vassnes). Et riktig (sant) menneskebilde (det vil si Det Nye Paradigmets) vil føre til gode mennesker og gode omstendigheter. "En hel-ing - en gjenforening av mennesket med naturen og med de undertrykte sidene i seg selv - er blitt mulig" (s.194).

For det første er det ikke vanskelig å se at likhetstrekkene er store mellom Det Nye Paradigme og harmoniperspektivet. Så og si alle 25 trekkene som er skissert i punkt 1.1.1 (om harmoniperspektivet) finner man igjen i Det Nye Paradigme. For eksempel, nr. 1) individ og samfunn betraktes som en helhet, nr. 2) samfunnet er et harmonisk system, nr. 3) det er interessefelleskap etc. Verden er egentlig harmonisk. Budskapet kan sies enkelt: Hvis vi bare tenker riktig, så vil det gå oss godt.....

For det andre ser en hvorfor en hevder at det er (egentlig) full harmoni mellom bedriftens behov (krav til lønnsomhet og tilpasning) og de ansattes interesser (som gjerne varierer fra individ til individ og fra situasjon til situasjon):

I Det Nye Paradigmets teori om "åpne, naturlige systemer" er det nemlig et viktig fundament at de enkelte undersystemer (her; mennesket) - i tillegg til at det bidrar med sitt til helheten (her; den bedrift mennesket er i) - også må være selvorganiserende (ha uavhengighet). En slik organisasjonsform gagner bedriftens effektivitet. Med andre ord, det er harmoni. 3

## 2. NOEN KONSEKVENSONOMRADER

Jeg gjentar oppgavens problemstilling:

Sett fra et konfliktperspektiv: Dersom en bedrifts ledelse og øvrige ansatte tror på et harmoniperspektiv, hvilke konsekvenser medfører dette for den konfliktkontekst den enkelte ansatte og organisasjonen står i?

Mitt drama er et forsøk på å personifisere og konkretisere de konsekvenser som oppstår i problemstillingen. Allikevel finner jeg det naturlig å bruke noen sider på teoretisere dem. For å få fram poenger og for at dette ikke skal bli en "oppgave i oppgaven" har jeg valgt å kun skissere, altså ikke drøfte. Poenger kommer også tydeligere fram når jeg setter konsekvensene på spissen.

Så lenge det er den konteksten vi står i som former oss, så er det ikke alltid det hjelper med gode intensjoner (om harmoni). Tvert imot vil virkeliggjøringen av slike - gjerne velmenende - ideer ofte føre til paradoksale og konfliktforsterkende konsekvenser.

I punkt 2.1 vil jeg forsøke å vise at en sterk tro på dagens harmoniske organisasjonslitteratur fører til økt kontroll for ledelsen og organisasjonens interessehavere, økt funksjonalisme, det vil si mindre grad av selvstendig verdifølelse, samt flere paradokser.

I punkt 2.2 til 2.4 bruker jeg blant annet noen aktuelle systemteorier for å vise nettopp de store problemene vedrørende systemteoretiske forandringer. Dette kan synes metodisk ukorrekt, men jeg prøver å få fram at dette gir uttrykk for en falsifikasjon av hele harmoniperspektivet.

Punkt 2.2 dreier seg om hvordan en fra harmoni- og konfliktperspektivet forholder seg til fenomenet "anvendt og uttrykt teori". Dette avsnittet peker fram mot 2.3, som beskriver hvordan en ved aktiv tro på det harmoniske paradigme ender opp i et "spill uten ende". Punkt 2.4 avslutter ved å ta for seg spesielt konsekvensen av lederens forsøk på å oppfylle harmonimodellens mål (krav). Ensomheten er blitt lederens livsledsager.

### 2.1 Kontroll og nivåfeilslutning

Sentralt i Det Nye Paradigme, de managementbøker som bekjenner seg til dette, samt i mye av dagens managementlitteratur, er stikkordene uavhengighet (selvorganisering) og samhörighet (helhet). Peters og Waterman skriver (1984:74): SPA, PAGE(7)

"Vi har et desperat behov for mening i livet og vil ofre en god del til institusjoner som kan gi oss slik mening. Men samtidig trenger vi uavhengighet, for å følge (min uth.) at vi har kontroll over vår skjebne, og for å

beholde evnen til å skille oss ut."

Hvorfor har organisasjonsteorien og næringslivet idag fattet slik interesse for "mennesket i sentrum"? Hvilke interesser har de av det?

I punkt 1.2.2 skrev jeg at hensikten med innføringen av selvrealiseringstanken var å skape en indre motivasjon; få de ansatte til å ville gjøre (det de måtte gjøre). I henhold til aktørperspektivets teori om internalisering og eksternalisering (Arbnor og Bjerke 1977) så kan en slutte at når mennesket velger et eller annet, så velger det innenfor de rammene (kulturen; det en stilltiende aksepterer) det har. For eksempel, når mennesket velger - ønsker å stå inne for (med andre ord, motivasjonen kommer innenfra) - det det synes er godt og meningsfullt, så vil det som er godt og meningsfullt bestemmes av hva kulturen (rammen) forteller det hva som er godt og meningsfullt.

Dette har mange av dagens organisasjonsteoretikere forstått. Det gjelder at lederen "styrer" bedriftskulturen - for eksempel verdiene - slik at det som er for eksempel sant, godt, rett, meningsfullt etc. gagner (skal ha sin funksjon) for bedriften ("helheten").

Deal og Kennedy skriver at lederen bør styre verdiene, fordi

"Disse er organisasjonens grunnleggende oppfatninger og trossetninger. Som sådanne utgjør de hjertet i bedriftskulturen. Verdier definerer "suksess" i konkrete begreper for de ansatte - "hvis du gjør dette, kommer også du til å være vellykket" - og skaper prestasjonsnormer innen organisasjonen" (Deal og Kennedy 1984:20).

Hva blir følgen av at lederen skal styre de ansattes stilltiende oppfatninger? Jeg tar fram to trekk; økt funksjonalisme og kontroll - begge er sentrale begreper innen harmoniperspektivet.

1) Funksjonalisme. At "mennesket skal settes i sentrum" - skal ha uavhengighet - kommer rett og slett av at dette er lønnsomt. Mennesket er i sentrum innenfor en ramme som gjør at det gagnar bedriftens mål (tilpasning og lønnsomhet). "Mennesket i sentrum" er en funksjon som er lønnsom. Straks et menneske ikke er lønnsomt lenger, så er det ikke noe mål for den funksjonalistiske organisasjon. Med andre ord, lønnsomheten bestemmer menneskets verdi.

2) Kontroll. Å legge premissene for de ansattes indre motivasjon er en svært sofistisert form for kontroll over de ekspressive sidene ved mennesket. Disse verdiene skal integres på systemets premisser. Menneskets behov for mening - føle eksistensberettigelse - er kanskje dets dypeste behov. Når en spekulerer i den ansattes behov for mening, så fører det til at den ansatte kommer i et avhengighetsforhold til det/den som gir vedkommende denne fundamentale eksistensfølelsen. Denne avhengigheten blir større jo sterkere den ansattes "double-bind" situasjon er.<sup>4</sup> For eksempel, bedriftens ledelse sier til de ansatte at "du er et mål hos oss"<sup>5</sup>, men i den daglige kontekst den enkelte står i - som organisasjonsansatt - så er vedkommende



et middel; en funksjon for helheten.

Klimaks i denne "erobring av identiteten" nås i ledelsesfunksjonen "transformerende lederskap" (se Peters og Waterman 1984:102). Sett i fra et konfliktperspektiv er dette den ytterste konsekvens av det funksjonalistiske syn; man ønsker at de ansatte skal totalt identifisere seg med bedriftens mål. "Mine mål følger selskapets. Det er selskapet og jeg" (uttalelse i Deal og Kennedy 1984:19). "transformerende lederskap" er frigjøring på de modellsterkes (systemets representanters) perspektiv, og er sett fra et konfliktperspektiv ingen frigjøring, men en forsterkning av undertrykkelsen; det vil si, mennesket får mindre selvstendig verdi, mindre personverdi. I sin ytterste konsekvens er det som er skissert i dette punktet hjernevask: "Målet er et nytt menneske, rede til ideologisk innsats for samfunnet (organisasjonen) (min parantes)" (Lavik 1985:26. Se forøvrig Robert J. Liftons "Atte kjennetegn for hjernevask" i Lavik, s.27-32).

Ut av dette framgår det at mye av dagens ledelseslitteratur, spesielt det som bygger på Det Nye Paradigme, representerer et brudd på "teorien om logiske typer":

"Bateson (1982) (...) frisker i sin bok opp Russel og Whiteheads "teori om logiske typer". Den går ut på at en må ikke overføre meningsuttrykk som står til en klasse eller gruppe, til å bli gjeldende for det enkelte medlem av klassen og vica verca. Det blir ubegripelig og oppstår paradokser når en uttalelse om klassen vises tilbake på seg selv (medlem)" (Nordberg og Tufte 1985:8).

Når en for eksempel uttaler at "bedriftens mål er de ansattes mål", så er dette en åpenbar blanding av nivåene. Da oppstår merkverdigheter. Premissene for en bedrifts eksistens er nemlig at den yter noe omgivelsene (markedet) vil ha. Mennesket i en bedrift er dermed underordnet funksjonelle verdier. Å være underordnet de funksjonelle verdier er ikke "galt", for å være "et middel" er en naturlig og viktig del av det å være menneske. Men det blir galt når en "fusker i eksistensen": Dersom en betrakter mennesket som mål i bedriften, så blir målet relativt og styrt, da målet bestemmes av markedets produktkrav.

Klart kommer også nivåfeilslutningen til syne når Det Nye Paradigme ukritisk overfører vitenskapsteoretiske "sannheter" (det vil si, abstraksjons-/klasseuttrykk) til å la gjelde det enkelte medlem. At en fra teorihold hevder at mennesket først og fremst er et informasjonsprodukt i et større informasjonsnettverk, forteller nettopp noe om denne teoris kontekstløshet og at den tilhører abstraksjonsnivået.

## Legitimering av interesser

Sentralt for funksjonalistiske organisasjoner er innkapsling og integrering av blant annet kritiske elementer (se s.10). En slik strategi fører ofte til at det "kritiske elementet" blir en "gissel" i organisasjonen. Det legitimerer organisasjonens (blant annet politiske) interesser.

For eksempel, når biskop Andreas Aarflot i Vårt Land 1.12.1986 uttrykker at næringslivet trenger etiske rådgivere, så kan en "innkapsling" av slike føre til at ledelsen bare kan henvise til disse dersom det forekommer etisk kritikk mot bedriften. Med andre ord, "gislene" kan legitimere bedriftens konkrete, politiske interesser. Et liknende "gissel" har vi for eksempel når det gjelder påstander fra en del ledere, eiere og organisasjonsteoretikere som går ut på å vektlegge maktendringer.<sup>6</sup> Hvordan kan ovenfornevnte mene dette? Jo, fordi det paradoksalt gagner bedriftens interesser, altså maktstrukturen. Dermed blir det vanskelig å kritisere maktforholdene, fordi interessehaverne kan si: "Hos oss vektlegger vi jo maktendringer".

## 2.2 Anvendt og uttrykt teori

Om anvendt og uttrykt teori:

(Organisasjonsforskeren) "Chris Argyris påpeker at de fleste direktører og ledere han har observert opererer ut fra to forskjellige "teorier": (a) en uttrykt<sup>7</sup> teori oppbygget av de målene, forestillingene og verdiene som vedkommende hevder at hans eller hennes atferd styres av og (b) en anvendt teori oppbygget av de stilltiende forestillinger som i virkeligheten styrer den atferden de legger for dagen" (Schein 1982:156).

Vanligvis vil man sette likhetstegn mellom begrepene praksis og anvendt teori, da anvendt teori jo er det som i virkeligheten styrer ens atferd. Teorien om anvendt og uttrykt teori peker imidlertid på en videre forståelse av begrepet praksis. Praksis er nettopp at en både har en anvendt og en uttrykt teori. Teorien minner sterkt om et kjent problemområde, nemlig "liv og lære". Et slikt fenomen gripes svært forskjellig fra henholdsvis konflikt- og harmoniperspektivet.

Harmoniperspektivet vil først understreke betydningen av at en bevisstgjør seg sin anvendte og uttrykte teori. Denne metaforståelse vil dernest legge grunnlaget for en mer bevisst styring av ens atferd.

Sett fra et konfliktperspektiv blir ovenfornevnte løsning et forsøk på avledning. Fenomenet anvendt og uttrykt teori skal ikke først og fremst peke på nødvendigheten av at en får bedre kontroll over sin atferd. Sett fra et konfliktperspektiv viser denne teorien det hermenevtske vekselspill. Anvendt og uttrykt teori står i et dialektisk forhold til hverandre: En persons anvendte og uttrykte

teori - og holdning til disse - viser hvordan vedkommende forholder seg til den politiske kontekst.

Konklusjon: På tre måter blir harmoniperspektivets løsningsforslag en falsifikasjon av sine egne teorier.

For det første konfronterer en ikke nå-situasjonen: Et sentralt punkt i den harmoniske forandringsteorien er at grunnlaget for forandring først skjer når en konfronterer seg med nå-situasjonen (jmf. OU, se f.eks. Berg (1982)). Sett fra et konfliktperspektiv er denne politisk, og forandring er blant annet frigjøring fra politisk undertrykkelse. Å unngå å konfrontere seg med dette problemet er å tilsløre nå-situasjonen og dermed er grunnlaget for forandring borte.

For det andre: Å tro at en kan forholde seg til fenomenet anvendt og uttrykt teori ved å unnlate å trekke fram de politiske forhold denne teorien avslører, er en bekreftelse av den uttrykte teoris kjennetegn (og dermed en falsifikasjon): En tror at en kan endre praksis ved en ny, bedre teori (nå gjerne på et metaplan, men det er jo underordnet).

Til slutt får vi følgende "falsifikasjonsklimaks": Ikke nok med at harmoniperspektivets forandringsforslag bekrefter problemene, men de er selve problemene! Det belyser jeg i neste punkt.

### 2.3 "Fanget i et spill uten ende"

Watzlawick et al (1980) lanserer begrepene "første-ordens forandring" og "annen-ordens forandring". Første-ordens forandring går ut på å anvende logikk og fornuft når man forsøker å løse et problem. Slike løsningsmetoder bekrefter alltid systemets rammer. De fleste ganger virker dette, men noen ganger fører fornuft og logikk til at problemet forsterkes - ja, denne løsningsmetoden blir etterhvert selve problemet ("løsningen er problemet")! Jo mer en forsøker å løse disse problemene, desto verre og mer innfløkte blir de. Watzlawick sier at en slik person (system) er "fanget i et spill uten ende". For å komme ut av denne regressen mener Watzlawick det må en annen-ordens forandring til. Denne karakteriseres ved å være ufornuftig, ulogisk, uventet, merkelig og paradoksal.

Denne innsikten er nok akseptert i for eksempel ledelseslitteraturen som bygger på Det Nye Paradigme. Intuisjon og tilfeldigheter er sentrale trekk i dette.

Hva som er interessant i denne oppgaven er imidlertid ikke hva som sies, men at det meste av dagens ledelseslitteratur og Det Nye Paradigme hører inn under det funksjonalistiske paradigme - harmoniperspektivet. Med dette som basis vil jeg forsøke å få fram at det funksjonalistiske synet fører til at man blir "fanget i et spill uten ende" og de konsekvenser det medfører.

Det Nye Paradigme har en sterk fokusering på helhet. (Jeg minner om sammenhengen mellom bedriftskulturbegrepet og helhetsbegrepet, skissert på s.13.) Alt skal bringes inn under en helhetsforståelse. Absolutt alt! Det abstrakte og materien, det gode og det onde, individ og kollektiv, mennesket som middel og mål, "medlem" og "klasse", "ting" og eksistens, system og aktør, instrumentalitet og ekspressivitet, intuisjoner og rasjonalitet. Alt er ett, og alt er integreerte deler av en harmonisk helhet.

Sett fra et konfliktperspektiv så tilhører en slik helhetsforståelse det funksjonalistiske paradigme, hvor hensikten er å stadig tilkjempe seg mer effektiv Kontroll. Kontroll er nemlig en forutsetning for orden (helhet). Siden Helheten skal fange opp alt, sier det seg selv at alt må bringes inn under kontroll.

Spesiell iver har en for å kontrollere Kritiske elementer. Det er først og fremst på to områder disse er trusler for den funksjonalistiske organisasjon i en kommersiell kontekst.

1) Industrialismen har ført til mange positive trekk, for eksempel har den for visse grupper og nasjoner gitt økt velstand. Kritikken mot industrialismen har dreid seg om rovdrift på menneske og miljø, undertrykkelse, tingliggjøring og fremmedgjøring, framkalling av konflikter, profitt- begjær, rasjonalitet, følelsesløshet.

Slike kritiske ytringer er en trussel mot den funksjonalistiske organisasjons videre eksistensberettigelse. Kontroll oppnås ved å innkapsle eller integrere kritikken eller kritikeren. En slik prosess er systemforsterkende.

2) Spesiell iver har den funksjonalistiske organisasjon for å kontrollere de elementer (systemer) som hevder eller blir hevdet å ha en total selvstendig verdi (uavhengighet). Iveren for å kontrollere disse skyldes at de ikke er "integreerte deler av helheten", de er ikke verdibestemt. Straks noe kan verdibestemmes, blir det lettere å kontrollere, manipulere og omsette.

Ledelsesteoriens og næringslivets representanters stadig mer vektlegging på humaniora, etikk, "mennesket i sentrum", verdier, harmoni, helhet, uavhengighet - ja, endog naturvern - skyldes nok en økt humanistisk innstilling. Men min slutning er at fokuseringen på disse "elementene" også skyldes at det er nettopp disse elementene som er den største trusselen mot - og som blir truet av - den funksjonalistiske organisasjons atferd. Derfor søker en Kontroll over dem.

En slik atferd er en typisk første-ordens forandring. Målet er nemlig - ved å kontrollere de kritiske elementene skissert ovenfor - å hele tiden bekrefte systemets rett til å eksistere. Men når en mer og mer kontrollerer elementer som hevder eller blir hevdet å ha total uavhengig verdi, så mister en desto mer sjansen til en annen-ordens forandring; det som skal bringe systemet ut av "spillet uten ende" (grenseløshet). Når alt er blitt "gisler" (integreert i det

store hele) er en selv fanget. Det er umulig å slippe løs, for alt er "innenfor systemet". Dette ser en også ved den store fokuseringen på at systemet skal tilpasse seg omgivelsens (markedets) krav. Dersom dette er målet er en totalt prisgitt omgivelsene - altså fanget.

Den Store Helhet fører til alt annet enn Den Store Helhet, men til Det Store Kaos. Troen på en slik helhet vil føre til at en mengde personer rett og slett ikke vil se den konfliktfulle kontekst de former og formes av, for "vi lever jo i harmoni". Alt snakk om å skille dimensjonene fra hverandre (unngå nivåfeilslutning) er borte (se ovenfor). Frukten av dette er enda flere paradokser og ubegripeligheter, som oppstår nettopp når meningsuttrykk er revet bort fra den sammenheng de tilhører.

Dessuten, når mennesker utelukkende identifiserer sin eksistens (verdi) i en relasjonssammenheng, så vil det foreligge en vill kamp for retten til å leve meningsfullt, da det er omgivelsene (markedet; i ekstrem forstand - pengene) som avgjør dette. I en slik tilstand vil de sterkeste overleve. Det evolusjonistiske synet i Det Nye Paradigmet legitimerer en slik utvikling. De sterkeste (best informasjonsdyktige) vil og bør seire. Tilpasning ved konkurranse er ikke bare godt, men det beste (for utviklingen (av noe så personlig og konkret som mer effektive informasjonsnettverk)).

Klimaks i Det Store Kaos er dagens store paradoks: I en tid hvor konfliktene, miljødeleggelsene, nøden, volden, torturen, maktesløsheten, undertrykkelsen, psykiske lidelsene, narkotikaproblemene, helse- og sosial problemene, krigene, atomtrusselen bare synes å øke i omfang, så proklamerer det meste av vestlig ledelseslitteratur og bedriftsledere:

Det er harmoni! Vi satser på mennesket! Effektivitet og "det gode liv" hører sammen! La miljøet blomstre! La humanioraen blomstre! Tiden er inne for medmenneskelighet og menneskekjærlighet! Tiden er endelig inne for Det Nye Mennesket! 8

Det frustrerende er vel at talsmenn for Det Nye Paradigmet rett og slett kan være enige i det meste av min kritikk. Disse vil imidlertid hevde at problemene skyldes nettopp den "gamle" måten å tenke på. Fra et konfliktperspektiv er imidlertid Det Nye Paradigmet intet nytt, men kun en bekreftelse og forsterkning av det som er så stilltiende akseptert: Vi må ordne opp (i verden/organisasjonen/oss selv) ved å komme med bedre kontroll, løsninger, svar, tanker, harmonier - vi må tenke og tro riktig, så vi kan leve riktig.

Ja, det er betenkelige mange likhetstrekk mellom Platons filosofi (se Skard 1976:94-107) og Det Nye Paradigmet. En av Det Nye Paradigmets talsmenn innen ledelseslitteraturen har da også sagt:

"Nye ideer kan forandre verden. Men hvor får vi nye ideer? Ja, det finnes en metode, som bygger på Platon, som mente at ideer ikke oppstår hos mennesker, men finnes i ideverdenen. Ideene speider etter mennesker for å fange dem. Når en ide har fanget et menneske, da er mennesket dens slave (min uth.), og menneskets liv har til sist funnet sin mening (!) (mitt utropstegn)" (Sven Magnussons sammenfattelse av Peter Koestenbaums tale i "Levende bedrift"-konferansen i Sverige i 1983, sitert fra Freij 1986:106f).

#### 2.4 Fremmedgjøring og ensomhet - fokus på lederen

Konsekvensene av troen på den funksjonalistiske organisasjon; mennesket som mål er underordnet mennesket som middel, identifikasjon med bedriftens mål, kontroll over menneskets ekspressive sider, undertrykkelse (av personverdet), det grenseløse "fangenskapet", en er et informasjonsprodukt - alt peker fram mot en sterkere fremmedgjøring. Dersom en anvender harmonisk logikk forsøkes det naturligvis å "løse" fremmedgjøringen på funksjonalistisk vis: En bør få bedre kontroll over dette. "Løsningen blir problemet" og isolasjonen og ensomheten kommer enda nærmere. Angsten blir mer moden; det blir svært vanskelig å peke på hva som er galt, for "her lever vi jo i harmoni"!

Jeg vil spesielt ta for meg lederens fremmedgjøring.

En viktig side ved harmoniperspektivet er den rollen lederen blir tillagt. Lederen blir nemlig ikke i det meste av ledelseslitteraturen framstilt som et "vanlig" menneske. I ledelseslitteraturen blir de underordnede sett på som "irrasjonelle" individer som "venter på motivasjon" (uttrykket er fra Peters og Waterman 1984:73), mens lederen er den rasjonelle motivator som står utenfor de sosiale prosesser. Det forutsettes at lederen rasjonelt kan tilegne seg nye, aktuelle, harmoniske styringsideologier og like rasjonelt anvende (være et levende eksempel for) denne teorien. (Jmf. Rossvørs beskrivelse av organisasjonsteoriens tro på den rasjonelle leder (1985).

Men - sett fra et konfliktperspektiv - er det ikke bare, bare å for eksempel også styre en kultur! Den nærmest "guddommelige" (ikke-menneskelige) skikkelsen som blir tillagt lederen i harmoniperspektivet (Deal & Kennedy betegner blant annet lederen som utilnærmelig (1984:87)), slår først og fremst tilbake mot lederen selv. Til syvende og sist er lederen også en vanlig, begrenset person, som former og blir formet av den eksistensielle, sosiale, politiske og historiske konfliktkontekst vedkommende står i.

Dersom de fleste ledere hadde oppfylt de mål (krav) harmoniperspektivet setter til ham/henne, så hadde harmoniperspektivet fått en verdifull legitimering. Jeg henviser resten av punktet til et utdrag i fra en ledelsesteoribok av Isachsen og Joynt, for å vise hvor langt borte harmoniperspektivet er fra en slik legitimering.

Falsifikasjonen av harmoniperspektivet synes endelig (eller rettere sagt uendelig). Målet er nådd. Ensomheten er den funksjonalistiske bedriftleders seierskrans.

Isachsen og Joynt refererer til Arthur Koestlers skildring av menneskets to motpoler - den selvtranscenderende og den selvbekreftende tendens. Kjærligheten er den mest selvtranscenderende følelse et menneske har. Den selvbekreftende tendensen markerer avstand og kamp, isolerer og gjør ensom, men skaffer makt, posisjon, ære og berømmelse. I lys av denne dialektiske motsetning skriver de (1985:90-92).

(Man kan si at) "management rendyrker de selvhevdende på bekostning av de selvtranscenderende følelsene (...). Kanskje for ledere mer enn for mange andre er følelsen av ensomhet et personlig problem. Bak all den sikkerhet og styrke som posisjonene inviterer til å legge for dagen, lever ofte en spire av tvil sitt eget liv. De aller fleste av oss nekter å erkjenne noe slikt. Vi rasjonaliserer bort de svake stunder med en enda mer selvsikker opptreden.

(...) Ensomheten hos en leder vil ofte influere sterkt på forholdet til kolleger, i og utenfor huset, til familie og til venner. Mang en gang skal det vises et ansikt av vellykkethet utad, som ikke reflekterer situasjonen slik den er i virkeligheten. Dette dobbeltspill koster psykisk energi.

(...) Mange av næringslivets ledere er så blokkerte og fortapte i sin følelsesmessige invaliditet, at det er tvilsomt om de selv forstår at de ikke forstår. Det er blant annet for dem de mange bøker om angst og usikkerhet er skrevet, men de leser dem vanligvis ikke (...) [det er imidlertid ingen enkel oppgave å snakke med lederen om dette.] Den mest effektive form for maktutfoldelse finner nemlig sted der maktutøvere selv setter sine omgivelser i en posisjon av total avmakt, slik at betingelsene for utvikling og forandring er umuliggjort i utgangspunktet.

Kanskje det er en sammenheng mellom ensomheten og makten i næringslivet?"

Dessverre er det ingen antydning til et konfliktperspektiv og dermed frigjøring i Joynt og Isachsens bok. Bokens ramme er funksjonalistisk. Det søkes etter en (harmonisk) helhet og bedre kontroll over disse problemene.

Jamen, det er vel logisk?

## B) HAP OG OPTIMISME - NOEN "TROSSETNINGER"

- \* Jeg tror på utviklingen av et konfliktspråk. Jeg tror at et slikt språk kan legge grunnlaget for frigjøring av både undertrykkere og undertrykte. Språket er formet på de undertryktes premisser (se s.11).
- \* Frigjøring er blant annet å oppdage at mennesket, livet og verden er ubeskrivelig god og fantastisk, men at det samtidig vises destruktivitet og ondskap. Jeg tror ikke på å forene disse dimensjonene - og heller ikke forene andre dimensjoner (nivåer) - men at helhet er, som person, å forholde seg til de forskjellige nivåene. For eksempel ser jeg ikke noe galt i at mennesket til tider er et "middel"; en "ting". Det er verdifullet å bli verdsatt etter de prestasjoner en gjør.
- \* Først og fremst tror jeg frigjøring - å bli verdsatt som et mål - er å kunne få virkeliggjøre seg selv som person. Jeg tror at mennesket først blir menneske (her; person) - ikke ved selvrealisering - men når det sier "du" (uttrykket "du" er inspirert av eksistensfilosofene Gabriel Marcel og Martin Buber). I "du" ligger interessen for å akseptere et annet menneskes selvstendige verdi - som person - og først da merker man noe av det Arthur Koestler kaller vår selvtranscenderende tendens; Kjærligheten.
- \* Jeg tror at det som gjør et menneske hel er kjærligheten til det personlige, begrensede og ufullkomne. Jeg tror på det vare og det ufullkomne, for dersom alt hadde vært fullkomment, kunne vi jo ha erstattet hverandre. Det ufullkomne gir hver enkelt av oss et særpreg, en unik identitet. Det enkelte menneske har verdi slik det er, for det er ingen andre som er som denne. Det ufullkomne viser oss altså det personlige, mens det fullkomne gjør oss alle upersonlige.
- \* Å "rettferdiggjøre ens eksistens" er menneskets være eller ikke være. De to foregående avsnittene peker på nødvendigheten av å primært rettferdiggjøre menneskets verdi ved det det er og ikke ved det det gjør. Selvrettferdiggjørelse ved prestasjoner er det fariseeiske prinsipp, og dette skaper alt annet enn menneskelighet.
- \* Til slutt, jeg tror på mysteriet. For dersom alt skal verdibestemmes, vil mennesket (og samfunnet/organisasjonen) havne i "spillet uten ende".



### DEL III. "HVORDAN"

- hvordan dramaet er lagt opp

#### Begrunnelse for å ha med denne delen

Nå skal jeg ikke forklare for mye av dramaets karakter eller hendelse, for da vil noe av spenningen forsvinne. Allikevel, noe bør sies, fordi dette er først og fremst en diplomoppgave på BI. Dramaet (oppgaven) skal med andre ord karakter- settes. Da er det nødvendig at jeg tydelig nok viser hva jeg vil ha fram, hvorfor jeg vil ha det fram og hvordan jeg forsøker å få det fram.

#### Et dramas begrensninger

Drama har - som en teoretisk analyse har - sine store begrensninger. For eksempel har det en sterk subjektiv karakter. Det er tross alt jeg som "bestemmer" de ulike hendelsene.

Et drama er naturligvis ikke selve den konteksten et (konkret) menneske står i. Bedriften Scanflash og Ingrid Kjær eksisterer ikke. Men et drama kan levendegjøre den konfliktfulle konteksten et begrenset, personlig menneske står i, noe en teoretisk utgreiing ikke kan.

Det er ikke gitt at en får fram konteksten selv om en skriver et drama. Mange dramaer må vel kunne betegnes som temmelig kontekstløse. Et hørespill, en film, et drama, en roman og en novelle kan alle sies å være et forsøk på å få fram den menneskelige kontekst. Om den enkelte forfatter får fram dette, får bli opp til den enkelte tilskuer, lytter eller leser å avgjøre. Men det er vel en allmenn enighet om at for eksempel en pornofilm/novelle svært ofte er kontekstløs. Dersom Ibsens "Et dukkehjem" kan betegnes som et godt eksempel på en framstilling av en realistisk kontekst, hvor på akse mellom "Mazurka på sengekanten" og "Et dukkehjem" befinner mitt drama seg?

#### Arbeidsform og "teknikk"-bruk

Jeg har forsøkt så godt som mulig å kombinere rasjonalitet og intuisjon. Med rasjonalitet mener jeg at jeg hele tiden har arbeidet etter disposisjoner på ulike nivåer (hele dramaet, en person, et tema etc.). Disposisjonene har ofte endret seg underveis. Men å skrive et drama utelukkende ut

i fra rasjonalitet ville blitt et "fattig" drama. Jeg vil absolutt understreke intuisjonens, tilfeldighetens og innlevelsens betydning.

Angående anvendelse av egnede "teknikker" for å oppnå dramatiske effekter, vil jeg nevne et par:

- 1) Bruk av symboler. (Leseren får finne ut hvilke.)
- 2) Jeg jobber meg i enkelte kapitler opp mot et høydepunkt - en undring, en eksistensiell eller sosial konflikt m.m. - og avslutter deretter kapitlet. Ved å "slippe" konflikten på denne måten håper jeg at dramaet "løftes opp" på et "høyere nivå".

### Aktive og omtalte personer

Dramaet har følgende seks hovedaktører. (Alderen som er oppgitt gjelder i mars, år 0.)

Kjell Lystad, administrerende direktør, 38 år  
Dag Østrem, jobber i personalavdelingen, 26 år  
Arne Gulliksen, jobber i innkjøpsavdelingen, 45 år  
Rut Andersen, personalsjef, 36 år  
Tove Jensen, jobber i økonomiavdelingen, 40 år  
Ingrid Kjær, jobber i PUMA (produktutviklings- og markedsføringsavdelingen), 24 år

Disse personene blir omtalt:

Karl Gunnar, innkjøpssjef  
Lasse, i PUMA  
Tor, økonomisjef  
Toril, i PUMA  
Arild, i økonomiavdelingen (berømt for sin kaffekoking)  
Lise, bor i oppgangen ved siden av Dag (ikke den samme som Lise nedenfor)  
Torunn, i økonomiavdelingen  
Lise og Rolf, på oppdrag i Thailand angående etablering av virksomhet der  
Ragnhild, gift med Kjell  
Eirik, Bjarne, Hildegunn og Lise, noen nyansettelser  
Roger, Toves sønn  
Frank, venn av Ingrid i Tyskland  
Trude, i PUMA

En del bedrifter blir nevnt. Disse er de viktigste (konkurrenter til Scanflash):

1 Ching  
De Fine

Scene

Dramaet foregår i tre rom: dame- og herregarderoben (med toalettbasene i enden av rommene) og et oppholdsrom (kalt "tidsskriftrommet") før en går inn i garderobene. Tidsskriftrommet er tenkt som ideenes og "det gode miljøets" rom. Derimot, "på dass er man seg sjæl".

Jeg beskriver i dramaet hvordan rommene ser ut, men velger allikevel å legge ved en tegning, slik jeg ser rommene for meg (se vedlegg).

"Levendegjøring" av konsekvensområdene fra "Hva"-delen

Jeg gjentar problemdefinisjonen:

Sett fra et konfliktperspektiv: Dersom en bedrifts ledelse og øvrige ansatte tror på et harmonisperspektiv, hvilke konsekvenser medfører dette for den konfliktkontekst den enkelte ansatte står i?

Jeg har tidligere teoretisk skissert noen negative konsekvensområder. Nå har jeg forsøkt å ikke overdrive i dramaet, for å unngå at dramaet skal bli urealistisk. Jeg ønsker å la de ansatte være "gjennomsnittsmennesker" med hver sine særpreg. Selv om de eksistensielle opplevelsene hos den enkelte av og til blir totale, så blir ikke konsekvensene så ensidige som de er blitt skissert i del II.

Eksempler fra dramaet angående "levendegjøring" av noen av konsekvensområdene:

- blanding av "medlem og klasse" ("fuske i eksistensen" begrepet er hentet fra Skjervheim i Hennestad og Wenstøp 1983)):

Forvirring oppstår som en konsekvens av den enkeltes kamp for å etterleve forventningene som kommer fra klasse- (abstraksjons-) hold til en.

Spekulering i den eksistensielle skyldfølelsen: Ingrid Kjærs utsagn (skyld) etter at administrerende direktør, Kjell Tystad, har "rensket opp" miljøet "til det beste for alle": "...Så deilig det blir å få vise Kjell at hans tro på oss stemmer...."

- "anvendt og uttrykt teori": Jo mindre de ansatte ser det hermenevtiske, politiske aspekt i sin og andres anvendte og uttrykte teori, desto mer blir deres uttrykte teori klisjeer, og "sannheten skriker fram" i spenningsfeltet mellom "liv og lære".

Alle roser det fine miljøet, men samtidig finnes en enorm baksnakkelse og nedvurdering av hverandre.

Kjell Tystad går omkring og tror at han er blitt så ydmyk. Samtidig opplever Rut Andersen at Kjell er blitt så kontant i det siste.....

- "spill uten ende":

De ansatte føler at noe er galt, men de klarer ikke å "ta på det" og skjønner ikke hva som er galt, "for her hos oss har vi det jo så bra".

Dags nederlagsfølelser (kapittel 7 og 18).

- målet er nådd: ensomhet:

Kjell løser problemene han står opppe, livet går bedre og bedre. Under ulmer det av ensomhet.....

Om dramaets gang

Mine seks ansatte i suksessbedriften Scanflash lengter etter å leve et rikt, verdifullt og åndelig<sup>10</sup>liv. De vet kanskje målet, men de "er ikke blitt fortalt midlene".<sup>11</sup> Konsekvensen av de ansattes tro på en kontekstløs harmoni kombinert med at de faktisk formes av en konfliktfull, motsetningsfull kontekst er forvirring. De blander dimensjonene uten å være klar over det. De vet ikke hva som er galt - ja, de lurar på om det i det hele tatt er noe som er galt. Alle gir uttrykk for at de er frie og selvstendige, men de er fanget - i harmoniens felle - og de vet ikke at de bør komme løs og hvordan de skal komme løs.

Kanskje noen av mine hovedaktører er blant det "økende antall mennesker "... som lever i grenselandet mellom å holde ut og å gi opp på sin arbeidsplass, til tross for uttalt tilfredshet" (Arne Ebeltoft i Rossvær 1984:4)?

Dramaet er tenkt i fire deler:

- 1) Kapittel 1-5: Her introduseres de ansatte og bedriftens kultur. Tonen er åpen og trygg, de ansatte trives og arbeidet er meningsfullt.
- 2) Kapittel 6-11: Fra nå av vil de fleste kapitlene avsluttes med en undring, et spørsmål, noe dramatisk. I 2. delen kommer det fram at miljøet ikke fungerer helt bra for tiden og en "opprensning" og fornyelse er nødvendig.
- 3) Kapittel 12-24: Hensikten er å tydeliggjøre og forsterke de spenningene som råder.
- 4) Kapittel 25 skildrer et håp. Det er "de undertryktes språkform" som slipper til og frigjør.....

Konteksten i dramaet

Når jeg skal forsøke å få fram den eksistensielle, sosiale, politiske og historiske konteksten den enkelte ansatte står i, så sier det seg selv at jeg må begrense denne konteksten. En viktig begrensning er at konteksten innsnevres til å først og fremst gjelde det som skjer i bedriften. Hendelser utenfor bedriften trekkes lite inn, men er ikke helt utelatt. Dette er kunstig, men innsnevring av konteksten er nødvendig for å få fram noen kontekstuelle poenger.

Eksempler på hvordan jeg begrenser og får fram konteksten:

Den historiske kontekst: Tiden i dramaet kommer fram ved at alt foregår innen en to-års periode; fra mars, år 0, til mai, år 2. Lite blir dratt fram av tiden før år 0. Jeg har forsøkt å få fram at de enkelte ansatte "drar med seg" den konteksten de er i - både den konteksten som skildres i kapitlene og det som skjer i tiden mellom de ulike hendelsene.

.....Dags nederlag blir mer og mer komplisert, fordi de gjentas og gjentas.....

Den sosiale kontekst: Først og fremst er det relasjonene mellom de seks ansatte som trekkes fram. Disse skildrer annen sosial kontakt på jobben av betydning. De sosiale behov er forskjellige, og noen er mer populære enn andre.

".....de er så fine disse stundene med deg, Ingrid....." (utsagn fra love).

Den politiske kontekst:

- Interesser utad er for eksempel ønsket om å være markedsledere. Produksjonsenheten i Thailand bygges på grunn av billigere arbeidskraft.
- En interesse som økt salg stimuleres gjennom troen på de ansatte.
- Avhengighetsforhold (se blanding av "medlem og Klasse"): Uten Rut hadde ikke Kjell vært på toppen. Kjells suksess gir Rut følelse av verdi.

Den eksistensielle kontekst: Kanskje den mest sentrale i mitt drama. Konflikter mellom de enkeltes lengsler og en presserende konfliktfull kontekst. Til syvende og sist er min seks ansatte - som alle andre (ansatte) - personer. Håpløshet, angst, glede, nederlag, seire, opplevelse av mening etc. er unike opplevelser som ofte griper den enkelte totalt.

.....Ingrids skiftende karaktertrekk.....

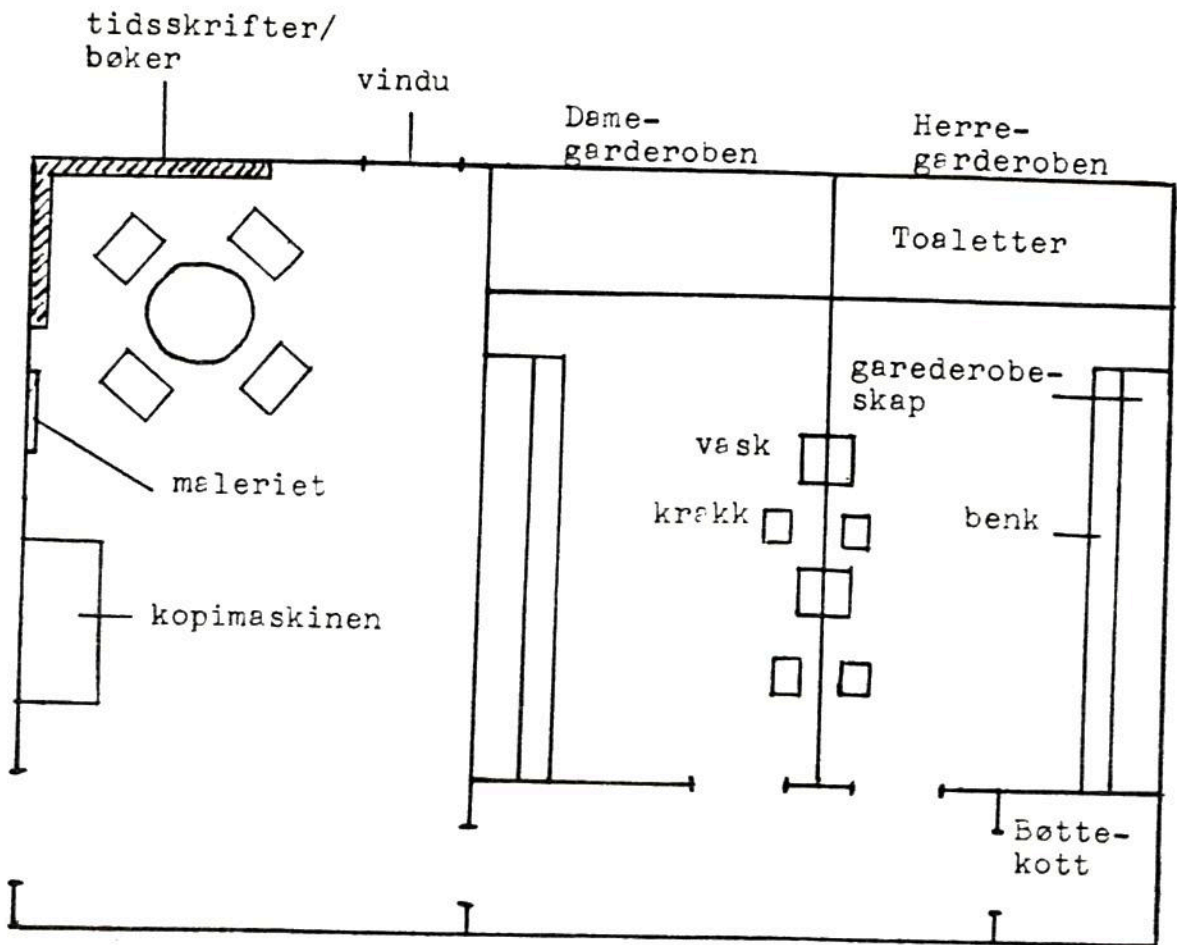
Ingen helt

Leseren vil kanskje lete etter en helt eller en som er mitt talerør. Jeg har ingen slik person, fordi poenget mitt er ikke å vise hvem som lever "riktigst", vet eller erkjenner "mest", er klokest etc. De to ansatte, som opplever et glimt av håp i siste kapittel er ikke valgt fordi jeg synes best om disse. Alle seks er i samme situasjon - de lengter etter å leve.....

Avslutning

Dramaet må ikke leses med en innstilling om at dette er skrevet av en forfatter. Jeg er siviløkonom, utdannet fra BI, og ønsker å få fram en virkeliggjøring av de ideer som presenteres i det meste av dagens ledelseslitteratur. Sett fra et konfliktperspektiv, selvfølgelig!

SCENE



## NOTER

- 1) En skulle da tro at det var mest naturlig å velge nettopp harmoniperspektivet som ståsted. Men paradoksalt viser dette at behovet for å legge et konfliktperspektiv til grunn bare blir større. Konfliktperspektivet understreker nemlig nødvendigheten av at en bevisstgjør seg konteksten, mens harmoniperspektivet forsøker å tilsløre denne.
- 2) Jmf. eksistensfilosofene Martin Buber og Gabriel Marcel's påpekning om at mennesket blir ikke seg selv, det vil si person, ved å realisere seg selv, men ved å si "du". (Se i denne forbindelse den personlige delen i del II (s.25).)
- 3) I svært mange organisasjonsbøker skildres menneskets høyeste behov som det å realisere seg selv. En interessant harmoni gjør seg da gjeldende. Men henvisning til Lysgaards studie ("arbeiderkollektivet" (1981)) kan en si at det er oppnådd harmoni i umettelighet. Bedriften, som system, har et umettelig krav til den enkelte ansatt (Lysgaard, s.73), og umettelighet er blitt konsekvensen av oppfyllelsen av menneskets høyeste ønske (selvrealisering er i følge Maslow et umettelig behov, se s.13).
- 4) Om double-bind, se Rossvær 1985: del IV.
- 5) Jeg henviser her til Immanuel Kants kategoriske prinsipp. For at mennesket skal oppleve mening må det oppleve seg selv som et mål.
- 6) For eksempel, Roald Nomme hadde en forelesning på BI våren -86 hvor han redegjorde for nødvendigheten av en inntreden av Det Nye Paradigmets filosofi i bedriftssammenheng. Et sentralt punkt var behovet for maktendringer.
- 7) Uttrykkene heter på engelsk "theories-in-use" og "espoused theories". Da jeg synes Rossværs oversettelse av uttrykkene (anvendt og uttrykt teori) er mer dekkende enn Scheins (bruksteori og påtatt teori) har jeg brukt disse i sitatet.
- 8) Setningen "effektivitet og "det gode liv" hører sammen" er inspirert av Bergs bok (1982). "La miljøet blomstre" er spesielt inspirert av Peters og Waterman (1984) (se f.eks. s.105). "Tiden er inne for medmenneskelighet og menneskekjærlighet" er inspirert av Maccoby (1982).
- 9) Denne parantesen er en forkortelse av en avsnittsdel og forsøker å også være et bindeledd til neste setning.



- 10) Med åndelig menes ikke i religiøs forstand. Begrepet dekker menneskets søken etter mening.
- 11) Uttrykket er hentet fra Sartres biografi: "Ordene". Sartre fikk i kirken høre hva målet med livet var, men "han ble ikke fortalt midlene".

## LITTERATURLISTE

- Arbnor, I. & Bjerke, B.: Företagsekonomisk Metodlära. Studentlitteratur, Lund 1977
- Bateson, Gregory: Steps to an ecology of mind. Ballantine Books, New York 1983
- Benktsson, Benkt-Erik: Gränssituationerna. - frågor om livets mening i eksistensfilosofisk belysning. Liber läromedel 1976
- Berg, Morten: Personal og organisasjonsutvikling. Bedriftsøkonomen Forlag, Oslo 1982
- Berg, Randi: Alternativ til det absurde. - en studie i Gabriel Marcells filosofi. Tanum, Oslo 1969.
- Bråten, Stein: Modeller av menneske og samfunn. Universitetsforlaget, Oslo 1983
- Buber, Martin: Skyld og skyldfølelse - Tillegg: Jeg og du. Minerva Forlag, Oslo 1967
- Burrell, G. & Morgan, S.: Sociological Paradigms and Organizational Analysis. London: Heinemann 1982
- Børsand, Grete: Forbilde og utfordring. - En Kierkegaardsstudie. Tanum, Oslo 1966
- Bärmark, Jan: Paradigm i humanistisk psykologi. Göteborgs Universitet 1974
- Capra, Fritjof: Fysikkens Tao. Borgens Forlag 1985
- Cardenal, Ernesto: Evangeliet frå Latin-Amerika. Hjulet, København, 1984
- Deal, T. & Kennedy, A.: Bedriftskultur. Bedriftsøkonomen Forlag, Oslo 1984
- Freij, Torbjørn: New Age. - de nygamle løgnene fra Eden. Hermon Forlag 1986
- Fromm, Erich: Att ha eller att vara? Natur och Kultur, Stockholm 1978
- Goodman, P. & Pennings, J. et al (eds.): New perspectives on Organizational Effectiveness. Josey-Bass Publishers 1981
- Hadrup, Gorm: Viktor E. Frankl. Forum/Dreyer 1979
- Hauge, Arthur R.: Lidelse som vitnesbyrd. - Om å samtale med en etterfølgelseskristologi fra kirken i den fattige del av verden. Hovedfagsoppgave i kristendomskunnskap. Religionsvitenskapelig institutt, Universitetet i Trondheim, våren 1986

- Isachsen, K. & Joynt, P.: Praktisk management på norsk. - fag eller ferdighet? K. Isachsen, P. Joynt og TANO, Oslo 1985
- ✓ Lavik, Nils J.: Frelst eller forført? - om "hjernevask" og psykologisk påvirkning i ny-religiøse sekter. Gyldendal, Oslo 1985
- Lyngdal, L.E. & Rønning, R.: Vitenskapskritikk. Universitetsforlaget 1977
- Lysgaard, Sverre: Arbeiderkollektivet. - en studie i de underordnedes sosiologi. Universitetsforlaget, Oslo 1981
- Maccoby, Michael: Lederen. Hjemmet-Fagpresseforlaget 1982
- Madsen, K.B.: Abraham Maslow. Forum/Dreyer 1981
- Nordberg, A.S. & Tufte, P.A.: En utdyping av skillet mellom harmonimodeller og konfliktmodeller og en del aktuelle retninger innenfor organisasjonsteorien i lys av et konfliktperspektiv. Fagoppgave, BI 1985
- Næss, Arne: Filosofiens historie 2. Universitetsforlaget Oslo, 1978
- Peters, T.J. & Waterman, R.H.: Derfor er de beste bedre. Hjemmet-Fagpresseforlaget 1984
- Rossvær, Tore: Forandringsforståelse og forandringsstrategi - mot en dialektisk referanseramme. Arbeidsnotat 1984/20, Bedriftsøkonomisk Institutt 1984
- Rossvær, Tore: Organisasjonsteorier i sosiologisk belysning. Juul Møller Forlag, Oslo 1985
- Sandberg, Ake: En fråga om makt. Stor Prisma, Stockholm 1975
- Sandberg, Ake: En fråga om metod. Stor Prisma, Stockholm 1980
- Sartre, Jean-Paul: Eksistensialisme er humanisme. Cappelen, Oslo 1948
- Sartre, Jean-Paul: Ordene. Gyldendal, Oslo 1986 1986
- Scott, W. Richard: Organizations - Rational, Natural and Open Systems. Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1981
- Schein, Edgar: Organisasjonspsykologi. Tanum-Norli, Oslo 1982
- Schjander, N. & Østrem, R.: Personalansvar. NKS-Forlaget Oslo, 1984
- Sløk, Johannes: Eksistensialisme. Berlingske Forlag, København 1964
- Vassnes, Bjørn: Gjenoppdagelsen av mennesket. - det nye paradigmet. Gyldendal Norsk Forlag, Oslo 1985

Vårt Land, 1.12.1986

Watzlawick, P., Weakland, J., Fisch.: Forandring.  
Gyldendal Norsk Forlag, Oslo 1980

× Weber, Max: Den protestantiske etikk og kapitalismens ånd.  
Gyldendal, Oslo 1981