

UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTERGRADSSTUDIUM I

SAMFUNNSSIKKERHET

MASTEROPPGAVE

SEMESTER: Våren 2011

FORFATTER: Marie Forberg Aanestad

VEILEDER: Professor Preben Hempel Lindøe

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

**Hvilken rolle kan metaforer spille i en HMS-kulturutvikling?
En studie av hvordan språket former vår virkelighet.**

**EMNEORD/STIKKORD: HMS-kultur, organisasjonsutvikling, språk, metaforer,
sosialkonstruksjonismen, narrativer, visjon, Appreciative Inquiry.**

SIDETALL: 87 (inkl. litteraturliste) + vedlegg

STAVANGER, 01.06.2011

Forord

At det å skrive masteroppgave skulle være en så spennende prosess, var jeg ikke forberedt på. Jeg hadde ventet meg seks hektiske og strevsomme måneder. I stedet har jeg rent studiemessig opplevd de beste månedene jeg har hatt som student. Først og fremst skyldes dette at temaet for oppgaven var så engasjerende, og at jeg hele tiden så at det også hadde praktisk relevans nært sagt uavhengig av arbeidssituasjon. I tillegg har jeg fått utføre studien i en organisasjon der jeg ble møtt med stor imøtekommenhet og vennlighet, fra øverste ledelse og utover hele organisasjonen. Dette har gjort datainnsamlingen enkel, samtidig som jeg har lært mye av å intervju så mange kloke hoder. Selv om organisasjonen i studien er anonymisert, retter jeg her en stor takk til alle som bidro der. En ekstra stor takk til Eva, min veileder i organisasjonen, for å ha åpnet dørene inn, for å ha støttet meg på et noe utradisjonelt temavalg, og for ellers å ha gitt meg frie tøyler. Stor takk også til Kristin for forbløffende engasjement og nyttige innspill.

Dernest ønsker jeg å takke Preben Lindøe, min veileder ved UiS. Han er høyst sannsynlig den veilederen som besitter mest kunnskap om, og ikke minst interesse for, metaforer. Jeg tror ikke det er mange som kunne gitt så konkrete innspill på studiens tema som han.

I tillegg ønsker jeg å takke Klaus, far og mor! Mest fordi jeg er så glad i dere at jeg gjerne vil nevne dere i det sannsynligvis eneste forordet jeg noen gang kommer til å skrive, men også for språkvask, og masse ros og oppmuntring. Takk også til Yvonne for enorm entusiasme da vi hadde høytlesning fra oppgaven, og til Kim for potensielt stor entusiasme.

Å vie et halvt år av livet mitt til å fordype meg i dette temaet, har vært mer givende enn man kanskje kunne anta. Ikke bare har jeg lært mye om de konkrete temaene for oppgaven, så som organisasjonsutvikling, HMS-kultur og ikke minst metaforer. I tillegg har jeg lært masse som har direkte overføringsverdi til livet også utenfor mastergradsboblen. Blant annet kan nevnes verdien av å være bevisst egen kommunikasjon, samt at andres opplevelse og forståelse av virkeligheten sannsynligvis ikke er lik min egen. Selvsagte ting kanskje, men et halvt års ekstra refleksjon omkring temaet, skulle flere hatt sjansen til.

Marie Forberg Aanestad

Sandnes, 01.06.2011

Sammendrag

Sosialkonstruksjonismen vektlegger at mennesket ikke har mulighet for å erkjenne den objektivt sanne virkeligheten, og at mening derfor skapes på en aktivt handlende måte i samhandling med andre. Språket betraktes innenfor denne retningen som fundamentalt i menneskets liv fordi hele vår forståelse av virkeligheten skapes, formes og påvirkes av det. Også teoretikere innen organisasjonsteori blir mer og mer bevisste på den betydning språket har i å forme organisatorisk virkelighet, blant annet innenfor retningen Appreciative Inquiry. Ifølge Edgar Scheins organisasjonskulturmodell utgjør artefaktene i en organisasjon det øverste av tre kulturelle nivå. Dette er synlige og hørlige uttrykk for en organisasjons verdier, atferdsnormer og grunnleggende antakelser. Språket utgjør én slik artefakt, og da mer spesifikt også metaforer. Språket vårt er spekket med metaforer, hvorav de fleste brukes ubevisst. Flere teoretikere mener sågar at metaforen er språkets grunnleggende form. Lakoff og Johnson hevder i sin nå klassiske bok, "Metaphors we live by", at metaforisk tenkning preger våre liv på utallige måter, og gir orden, struktur og retning til våre tanker, erfaringer og handlinger. Å se på hvilken rolle metaforer kan spille i organisasjonskulturen, og i utviklingen av denne, er dermed både aktuelt og nyttig. Endring og utvikling av organisasjonskultur krever nemlig endring også i språket. Å konsentrere studien om en så sentral del av språket som metaforen faktisk utgjør, kan dermed gi verdifull innsikt. Studiens problemstilling er som følger: *"Hvilken rolle kan metaforer spille i HMS-kulturutvikling?"*

For å granske og illustrere metaforens betydning, har denne studien brukt organisasjon O som utgangspunkt. Her har det i løpet av de to siste årene blitt implementert et HMS-kulturutviklingsprosjekt hvor tre metaforer står sentralt. Disse var ikke ment som metaforer av utarbeiderne av prosjektet, men jamfør denne studiens definisjon på metaforer, kan de betraktes som sådan: *En metafor er en måte å tenke på der en søker å beskrive eller forstå et område av virkeligheten i lys av et annet.* De tre metaforene, "Everybody needs somebody", "collaborative community" og Pentagonmodellen, er altså sentrale i formidlingen av budskapet i HMS-kulturprosjektet i organisasjon O. Dette budskapet er kort oppsummert organisasjon Os visjon om å bli en samarbeidskultur der ideene om helhetlig tenkning og gjensidig avhengighet står sentralt. Denne visjonen bygger igjen på en grundig kartleggingsprosess i forkant av HMS-kulturprosjektet hvor målet var å finne organisasjon Os styrker, for så å bygge videre på disse. Selv om det fra organisasjon Os side ikke var intensjonen, samsvarer denne tilnærmingen til organisasjonsutvikling på flere måter med

retningen Appreciative Inquiry. Målet med studien er å undersøke hvilken effekt disse tre metaforene kan ha i organisasjon O.

Det ble gjennomført kvalitative intervju av til sammen trettito ansatte i organisasjon O, samt én ekstern informant fra et forskningsinstitutt innleid i organisasjonen. Tretti av disse er definert som mottakere av HMS-kulturprosjektet, mens de resterende tre står bak utviklingen og implementeringen av det. Det er tatt sikte på å intervju et bredest mulig utvalg ansatte, som ut fra sammensetning gir et mest mulig representativt bilde av organisasjon O. Dette med tanke på faktorene kjønn, alder, nasjonalitet, avdeling og organisatorisk posisjon. I tillegg ble noen av informantene strategisk utvalgt ut fra hvem de samarbeider mest med for å se om dette kunne gi samsvar i holdningene til metaforene. Intervjuene med utarbeiderne av HMS-kulturprosjektet skulle gi svar på hva tanken bak og målsetningen med HMS-kulturprosjektet generelt, og metaforene især, var. Intervjuene med mottakerne ble på sin side utført med det mål for øyet å finne ut hvordan de tre metaforene ble mottatt, fortrinnsvis både tanke- og følelsesmessig.

Intervjuene avdekket relativt stort samsvar i hvordan de ansatte forsto metaforene. Dette tilsvarte også i stor grad det budskapet utarbeiderne av HMS-kulturprosjektet ønsket å formidle gjennom blant annet metaforene. Assosiasjonene de fikk varierte noe mer, spesielt til ”Everybody needs somebody”. De største sprikene viste seg imidlertid å være mellom hvordan de ansatte opplevde metaforene. De fleste informantene uttrykker begeistring overfor ”Everybody needs somebody”, og ingen formidler negative følelser overfor begrepet. Om lag halvparten av informantene forteller at de liker uttrykket ”collaborative community”, spesielt etter at de har jobbet litt med å forstå det. Her er det samtidig noen få som sier at de ikke liker begrepet. Når det gjelder Pentagonmodellen, sier flere informanter ettertrykkelig at de ikke liker denne fordi den er for komplisert og lite selvforklarende. Ingen av variablene som informantene var utvalgt ut fra viste noen sammenheng med hvordan metaforene ble forstått eller opplevd. Den eneste faktoren som antydte fellestrekk i svarene, var hvor mye informanten hadde vært eksponert for de ulike metaforene.

Når det gjelder hvilken rolle metaforene kan vise seg å ha eller få i organisasjon O, blir dette først og fremst spekulasjoner på grunnlag av omfattende teoristudier om metaforer. Som vist framhever flere teoretikere metaforens potensial i den aktive konstruksjonen av organisatorisk verden. Imidlertid er sågar den moderne metafor-teoriens fedre, Lakoff og Johnson, klare på at årsakssammenhengen mellom våre metaforer og våre handlinger verken er absolutte eller

entydige. Tatt dette i betraktning, samt det faktum at HMS-kulturprosjektet i organisasjon O ble oppstartet først for to år siden, er usikkerhetsmomentene mange og omfattende. Likevel kan funn fra caset, på bakgrunn av teori, antyde mulige konsekvenser av metaforene. Flere forhold peker i retning av at metaforene og budskapet i dem i organisasjon O kan fungere både som narrativ og visjon. Tilnærmingen i HMS-kulturprosjektet ble valgt på grunnlag av funnene i den initielle kartleggingsprosessen. Tanken var at organisasjon Os allerede eksisterende karakteristika gjennom prosjektet skulle styrkes og videreutvikles. De ble på den måten både et narrativ, eller en historie om hvem organisasjon O er, og en visjon; hvor organisasjonen vil.

Samtidig demonstrerer metafor-teori hvilken effekt metaforer generelt kan ha på vår tenkning, vår opplevelse og forståelse av verden. Drøftingsdelen i studien viser flere mulige konsekvenser av metaforer generelt, forsøkt illustrert gjennom caset. Tradisjonelt var metaforer tenkt å fungere utelukkende estetisk. Dette er riktignok én av metaforens funksjoner, men i dag ansett å være langt ifra den eneste. Ulike teoretikere framhever metaforens potensielle rolle som argumentativ og generativ, virkelighetsorganiserende, følelsesstimulerende, pedagogisk og endringsskapende. Alle disse mulige effektene bygger opp om den grunnleggende påstanden om metaforer som fundamentale for vår virkelighetsforståelse og – opplevelse. Funnene i caset kan på ingen måte bevise denne effekten av de tre beskrevne metaforene. Det kan likevel uten problem argumenteres for at disse metaforeffektene kan spille en rolle i organisasjon O. Med det sosialkonstruksjonistiske perspektivet som grunnlag er dette også en rimelig påstand.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling.....	1
1.2 Presentasjon av problemstilling.....	2
1.3 Avgrensning og presisering av problemstilling.....	3
1.4 Definisjon av begrep i problemstilling.....	4
1.4.1 Metafor.....	4
1.4.2 HMS-kultur.....	5
1.4.3 Kulturutvikling.....	6
1.5 Oppgavens formål.....	7
1.6 Oppgavens disposisjon.....	8
2 Presentasjon av caset.....	9
2.1 Everybody needs somebody.....	10
2.2 Pentagonmodellen.....	11
2.3 Collaborative community.....	11
2.4 Implementeringen av HMS-kulturprosjektet.....	12
3 Teori.....	13
3.1 Sosialkonstruksjonismen.....	13
3.2 Organisasjonsutvikling.....	14
3.2.1 Organisasjonskultur.....	15
3.2.2 Appreciative Inquiry.....	17
3.3 Metaforer.....	18
3.3.1 Metaforens historie.....	18
3.3.2 Metaforteori.....	19
3.3.3 Metaforens effekter.....	22
3.3.4 Metaforens tvetydighet.....	24
3.4 Narrativer.....	25
4 Metode.....	27
4.1 Forskningsmål.....	28
4.2 Valg av metode.....	29
4.3 Datainnsamlingen.....	29
4.3.1 Litteraturstudier.....	30
4.3.2 Observasjon.....	30
4.3.3 Utarbeiding av intervjuguide.....	30
4.3.4 Informantutvelgelsen.....	32
4.3.5 Gjennomføring av intervjuene.....	33
4.4 Metodiske betraktninger.....	34
4.4.1 Indre validitet.....	34
4.4.2 Ytre validitet.....	37
4.4.3 Reliabilitet.....	38

4.4.4	Metodiske utfordringer.....	39
4.4.5	Etiske betraktninger.....	40
5	Intervjufunn.....	43
5.1	Organisasjon Os særpreg.....	43
5.1.1	Ytre karakteristikk.....	43
5.1.2	Miljøet i organisasjonen.....	43
5.2	HMS-kulturprosjektet i lys av organisasjonsutviklingsteori.....	44
5.2.1	Planlagt program som involverer hele systemet.....	44
5.2.2	Ledelsens engasjement.....	45
5.2.3	Relatert til organisasjonens oppgaver og mål.....	46
5.2.4	Langtidsperspektiv.....	47
5.2.5	Fokus på holdnings- og/eller atferdsendring.....	47
5.2.6	Øvrige karakteristikk.....	48
5.3	Hvordan forstås metaforene.....	49
5.3.1	Everybody needs somebody.....	49
5.3.2	Collaborative community.....	50
5.3.3	Pentagonmodellen.....	51
5.4	Hvordan mottas metaforene.....	52
5.4.1	Metaforenes appell.....	52
5.4.2	Metaforene som beskrivende for organisasjon O.....	54
5.4.3	Metaforenes nytteverdi.....	54
5.5	HMS-kulturprosjektets rapporterte virkning.....	55
5.5.1	Sammenheng mellom informantkarakteristikk og metaforholdning.....	55
5.5.2	Effekt av HMS-kulturprosjektet.....	56
6	Drøfting.....	59
6.1	Metaforene som utsmykning.....	59
6.2	Metaforene som kultur- og identitetsbyggende narrativer.....	60
6.3	Metaforene som visjon.....	62
6.4	Metaforene som argumentative og generative.....	64
6.5	Metaforene som virkelighetsorganiserende fenomen.....	65
6.6	Metaforene som følelsesstimulerende.....	67
6.7	Metaforenes pedagogiske side.....	68
6.7.1	Mangfoldig og hyppig kommunikasjon.....	70
6.7.2	Metaforenes pedagogiske utsmykning.....	71
6.7.3	Mulig negativ effekt på læring.....	71
6.8	Metaforene som endringsskapende.....	72
6.9	Metaforene som komplekse fenomen.....	74
6.9.1	Når metaforen blir vanskelig å forstå.....	74
6.9.2	Tvetydighet.....	76
6.9.3	Metaforens begrensende virkning.....	77
6.9.4	Når metaforen blir for eksplisitt.....	78
6.9.5	Vanskelig påvisbar effekt.....	79

7 Sammenfatning og konklusjon.....	80
7.1 Forskningsspørsmålene.....	80
7.2 Språket preger og skaper vår virkelighet.....	83
7.3 Mulig oppfølging av studien.....	83
Litteraturliste.....	85
Vedlegg 1.....	89
Vedlegg 2.....	90
Vedlegg 3.....	91

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling

På grunn av at petroleumsindustrien står i særstilling når det gjelder risikopotensial, er den også underlagt særskilte regler for helse, miljø og sikkerhet (HMS). Disse framkommer i rammeforskriften: forskrift om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten og på enkelte landanlegg (<http://www.ptil.no/rammeforskriften>), som kom første gang i 2001.

Denne inkluderer også den såkalte kulturparagrafen som pålegger virksomhetene å fremme en god helse-, miljø- og sikkerhetskultur (§ 15). Det er med andre ord et rettslig pålegg å arbeide for en god HMS-kultur, noe som gjør temaet aktuelt og relevant. I tillegg er det å framstå med en sterk HMS- eller sikkerhetskultur blitt en sentral faktor i byggingen av en organisasjons rykte (Kringen, 2009).

Samtidig er organisasjonsendring og – utvikling et fagfelt som stadig vokser, målt både i interesse og litteratur. Hva som er den rette strategien eller hvilket område som er viktigst å fokusere på, varierer mye, og spenner fra ledelsesengasjement, type intervensjon og organisasjonskultur, til ansattes mottakelighet for endring eller nivå av motstand (Quinn & Cameron, 1989 og Goodman, 1982, i Ford & Ford, 1995). Denne studien har fokus på HMS-delen av organisasjonskulturen, og da mer spesifikt på *språket* som blir brukt i ønsket om å skape utvikling av denne kulturen. At kommunikasjon spiller en viktig rolle i å skape endring og utvikling, er ingen ny idé. Den tradisjonelle tilnæringsmåten er imidlertid at kommunikasjonens nøkkelroller er å gi informasjon, skape forståelse og bygge eierskap; kommunikasjonen anses her altså mest som et verktøy (Ford & Ford, 1995). Spesielt innenfor positivistisk tankeretning er språket blitt betraktet strengt intellektuelt ved at man ser det utenfra og prøver å finne kun én betydning av det som sies eller skrives (Thurén, 1996). Dette samsvarer gjerne med den typiske ingeniørverden der eksakte definisjoner i større grad søkes oppnådd.

I denne studien anses derimot kommunikasjonens og språkets rolle for endring og utvikling som mer kraftfull enn som så. Utvikling skjer her gjennom en stadig gjentakende prosess av sosial konstruksjon der nye realiteter skapes, opprettholdes og modifiseres gjennom språket (Ford & Ford, 1995), en idéretning som kalles sosialkonstruksjonisme. Intendert organisasjonsutvikling handler dermed om å skape en ny virkelighet gjennom bevisst bruk av språk. Ford og Ford (1995) skriver at det er en stadig utvikling i litteratur og forskning omkring språk i organisasjoner. Forskningen viser tydelig at det som snakkes om, og de

artefaktene og praksisene som assosieres med dette, er sentrale drivkrefter i formingen av organisasjonskulturen. Dette er mer i tråd med hermeneutisk tankeretning, der også språkets følelsemessige aspekter iakttas (Thurén, 1996). Man tror her ikke på noen objektiv tolkning, men tar som utgangspunkt at mottakerens forståelseshorisont, altså de bevisste og ubevisste oppfatninger, holdninger og verdier en har på et gitt tidspunkt (Føllesdal m.fl., 1996), i stor grad preger hvordan et budskap blir forstått. Dette understreker språkets relative betydning. Språket er alt annet enn nøytralt eller entydig, men tvert imot tvetydig og mangefasettert (Blakar, 2006). Men det er nettopp denne mangelen på eksakthet som gjør språket til slikt et kraftfullt instrument (Thurén, 1996).

Med sosialkonstruksjonismens framvekst fra 1970-tallet av har ikke bare språket generelt, men også metaforen spesielt, blitt viet mye oppmerksomhet. Metaforer har helt fra antikken vært et omdiskutert fenomen, og har blitt tillagt svært ulik verdi fra tid til tid, og fra teoretiker til teoretiker. I dag er det igjen en sterk positiv interesse for metaforer, noe som nok i stor grad skyldes tanken om at de er med og konstituerer vår erfaring av virkeligheten (Svare, 2002). Lakoff og Johnson (1980), de to kanskje mest sentrale teoretikerne innenfor metaforteori, hevder at metaforer gjennomsyrer vårt normale konseptuelle system, og at de har kraft i seg til å påvirke både vår tenkning og vår atferd. Metaforens generative potensial har også fått mye oppmerksomhet innen organisasjonsendring og – utvikling de siste tiårene (Tietze m.fl., 2003). Svare (2002) skriver at de grunnleggende metaforene i en kultur ikke bare påvirker medlemmenes språk og tankeliv, men også deres erfaringer. Hvorvidt dette også kan relateres til HMS-kultur, blir således et viktig tema tatt i betraktning at også HMS-kultur er et mye omdiskutert fenomen i dag. Sosialkonstruksjonismen hevder at den grunnleggende måten vi forstår våre omgivelser og skaper mening på, er gjennom språket, sosial samhandling og kultur (Lundby, 1998), noe som illustrerer den nære sammenhengen mellom språk og kultur.

1.2 Presentasjon av problemstilling

Oppgavens problemstilling er som følger:

Hvilken rolle kan metaforer spille i en HMS-kulturutvikling?

Dette vil bli forsøkt belyst så vel gjennom litteraturstudier som en casestudie. En relativt stor virksomhet innen petroleumsindustrien vil fungere som case, der intervjuer av ansatte vil bli brukt som datakilder. Rorty (1989, Ford & Ford, 1995) hevder at endring produseres gjennom nye talemåter eller ved å tale på måter som ikke har vært gjort tidligere. I den aktuelle organisasjonen er det i løpet av de to siste årene blitt implementert et HMS-kulturprosjekt der tre sentrale metaforer har blitt lansert. Fra organisasjon Os side var disse aldri ment å være metaforer, men ut fra nedenstående definisjon (jf. kap. 1.4), kan uttrykkene også forstås som metaforer. Disse metaforene peker seg ut som representative for ideen bak prosjektet; de kan sies å oppsummere det totale budskapet i det. Metaforene har blitt formidlet gjentatte ganger underveis i prosjektet, og med ulike virkemidler. Med ovenstående problemstilling som fundament, vil studien arbeide ut fra tre forskningsspørsmål: 1) hvilke intensjoner ligger bak metaforene i HMS-kulturprosjektet; 2) i hvilken grad samsvarer denne intensjonen med måten metaforene blir forstått og opplevd på av mottakerne; og 3) hvilke faktorer kan ha betydning for hvordan metaforene forstås og oppleves. Målsetningen er at disse spørsmålene kan gi noen svar på hvilken effekt metaforene har hatt og har i organisasjon O. Det overordnede målet er at dette caset skal gi et inntrykk av hvordan metaforer kan prege en HMS-kultur, og hvordan de kan brukes strategisk i utviklingen av en HMS-kultur.

1.3 Avgrensning og presisering av problemstilling

Gallos (2006) introduserer boka "Organization development" som å handle om kraften og mulighetene ved organisasjonsutvikling og planlagt endring. Disse begrepene – utvikling og endring – brukes på den måten litt om hverandre, og de vil også i denne studien bli brukt synonymt.

Så snart en begynner å snakke om billedspråk generelt, og metaforer især, blir retorikk et nærliggende begrep. Studiens tema er også på mange måter overlappende med retorikkfaget. Imidlertid er studien ikke en retorisk analyse av organisasjon Os HMS-kulturprosjekt som sådan. Den er heller ment som en illustrasjon på språkets skapende kraft på vår virkelighetsforståelse.

Studios tema er også beslektet med såkalte diskursanalyser. Foucault (Thurén, 1996) bruker begrepet for å vise hvordan menneskers virkelighetsbilde preges av dets språk, og at

virkelighetsbildet følgelig er en språklig konstruksjon. Jørgensen og Phillips (1999) definerer diskurs som en bestemt måte å snakke om og forstå verden – eller et utsnitt av verden – på. Diskursanalyse er så tilsvarende analysen av disse mønstrene, noe som kan gjøres ved hjelp av flere ulike tilnæringsmåter (ibid.). Selv om det er noen likhetstrekk, er denne oppgaven imidlertid ikke en diskursanalyse.

Makt er også et sentralt og aktuelt begrep å inkludere i en studie om språkets kraft (jamfør bl.a. Lundby, 1998, Jørgensen & Phillips, 1999 og Blakar, 2006). Selv om dette ville vært et sentralt konsept å inkludere i studien, og caset på flere måter viser at det er en viktig faktor, er dette likevel ikke et perspektiv som vil bli drøftet her. Dette på grunn av oppgavens omfang.

Videre begrenses studien til å gjelde de ansattes *rapporterte* opplevelse av og holdning til HMS-kulturen i organisasjon O. Hvis studien skulle inkludere også mer objektivt målbare uttrykk for HMS-kulturen, deriblant sikkerhetsatferd, ville det blitt for omfattende.

1.4 Definisjon av begrep i problemstilling

Med tanke på at studiens perspektiv er det sosialkonstruksjonistiske, er dette et noe utfordrende punkt. Ved å avklare begrep og definisjoner gjøres det ikke bare klart hva som menes, men tanken styres også i en retning. Selve definisjonen innebærer en stillingstaking (Thurén, 1996). Selv om det i arbeidet med dette temaet har gjort det svært tydelig for meg hvilken ”risiko” det medfølger å definere et ord eller begrep, er det dog nødvendig i en slik kontekst.

1.4.1 Metafor

Etymologisk har metaforen røtter i gresk, og handler om å flytte eller overføre noe (Tietze m.fl., 2003). Det kan være store forskjeller i hvordan folk definerer og forstår begrepet ”metafor”. En vanlig oppfatning er at det er *ordene* som flyttes fra et område til et annet som utgjør metaforen. Her forstås imidlertid metafor som selve *tenkemåten* som ligger til grunn for

det språklige uttrykket. Begrepet defineres derfor som ”en måte å tenke på der en søker å beskrive eller forstå et område av virkeligheten i lys av et annet” (Svare, 2002). Dette vil bli nærmere forklart i kapittel 3.3.2.

Metaforen anses som en av de fire primære tropene innen retorikken (Kjeldsen, 2006). For de fleste mennesker er det nok også i hovedsak slik metaforen betraktes; som et virkemiddel for poesien eller som et retorisk knep (Lakoff & Johnson, 1980). Den tradisjonelle oppfatningen kan, ifølge Kövecses (2002), kort oppsummeres i fem påstander. For det første handler metafor om ord; det er et lingvistisk fenomen. For det andre brukes metaforen av kunstneriske eller retoriske årsaker. Dernest baserer metaforen seg på likheten mellom to enheter som sammenlignes og identifiseres. Videre er metaforen bevisst bruk av ord, og du må ha et spesielt talent for å kunne bruke det bra. Eksempelvis sa Aristoteles at å kunne bruke metaforer var geniets merkevare. Til sist er det også et vanlig syn at metaforer er en type billedspråk som vi kan klare oss uten i og med at vi bruker det mer som en spesialeffekt. Det som først og fremst utfordret dette allment aksepterte synet på metaforer, var George Lakoff og Mark Johnsons nå klassiske bok ”Metaphors we live by” fra 1980. Tittelen uttrykker bokas budskap, nemlig at metaforisk tenkning preger livene våre på utallige måter, og gir orden, struktur og retning til både våre tanker, erfaringer og handlinger (Svare, 2002). Lakoff og Johnson (Kövecses, 2002) gikk i mot det tradisjonelt aksepterte synet på metaforer ved å hevde at: 1) metaforer handler om konsepter, ikke ord; 2) metaforens funksjon er bedre å forstå bestemte konsepter, ikke kun av kunstneriske eller estetiske hensyn; 3) metaforen er også ofte *ikke* basert på likhet; 4) metaforen brukes uten anstrengelse i hverdagstalen av vanlige folk, ikke bare av spesielt talenterte; og 5) metaforen er en ufravikelig del av menneskelig tanke og forståelse, altså langt fra kun å være et overflødig, men behagelig lingvistisk ornament (Kövecses, 2002).

1.4.2 HMS-kultur

Kulturbegrepet er i seg selv svært omdiskutert, og det fins en lang rekke tilnærminger og definisjoner (Kringen, 2009). Sikkerhetskultur framsto som konsept for første gang i granskningsrapporten etter Tsjernobylulykken i 1986 (Kringen, 2009), og har siden blitt utvidet til å inkludere også helse og miljø. Dette ble tydelig da det i rammeforskriften (2001)

ble spesifisert at det skulle være HMS-kultur framfor kun sikkerhetskultur. I dag brukes disse to begrepene ofte om hverandre. I forbindelse med at kulturparagrafen kom, lanserte Petroleumsdirektoratet også et hefte kalt ”HMS og kultur”. Heller ikke her gis en entydig definisjon på HMS-kultur. Det spesifiseres derimot at en ut fra dokumentet som helhet skal kunne forstå begrepet.

Én av flere definisjoner på sikkerhetskultur, og den som er utgangspunktet i denne oppgaven, er definisjonen fra atomindustrien (Flin, 2007, egen oversettelse): ”*En organisasjons sikkerhetskultur er produktet av individers og grupperes verdier, holdninger, persepsjoner, kompetanser og atferdsmønstre som avgjør engasjementet for, og stilen og effektiviteten overfor, en organisasjons helse- og sikkerhetsledelse.*” Med tanke på at begrepene HMS- og sikkerhetskultur brukes nært synonymt, vil definisjonen også kunne overføres til HMS-kultur. Kulturbegrepet vil bli nærmere drøftet i kapittel 3.2.1.

1.4.3 Kulturutvikling

Beckhard (Gallos, 2006) skriver at organisasjonsutvikling dreier seg om hvordan man kan forbedre organisasjoners helse og effektivitet. Samme forfatter definerer strategisk organisasjonsutvikling i henhold til fem nøkkelkomponenter. Prosessen skal da: 1) være planlagt; 2) berøre hele organisasjonen; 3) styres fra toppen; 4) designes for å øke organisasjonseffektivitet og – helse; og 5) skje gjennom planlagte intervensjoner i organisasjonsprosesser ved bruk av atferdvitenskapens kunnskap. Kulturutvikling vil da følge disse kriteriene, og målet vil være en positiv endring av kulturen for å forbedre organisasjonens helse og effektivitet. Gallos (2006) framhever at å arbeide med å forbedre kulturen er et passende forhold å rette et organisasjonsutviklingsprogram mot.

1.5 Oppgavens formål

Jamfør siste setning i forrige avsnitt, er et HMS-kulturprosjekt i høy grad relevant å se nærmere på. Å studere metaforene i et kulturprosjekt av denne typen er videre interessant og aktuelt av flere grunner. Svare (2002) skriver at metaforen forteller oss den dypeste sannheten om språket. Dette betyr at språkets sentrale rolle for vår forståelse av virkeligheten kan illustreres gjennom metaforene. De kan stå som eksempler på hvordan alt språk kan farge eller modifisere vår oppfatning av og erfaring med virkeligheten. En slik bevisstgjøring er spennende i seg selv.

Minst like viktig er det at det også muliggjør et mer kritisk blikk på hvordan vi bruker og forstår språket. Metaforer kan både skape og begrense forståelse, perspektiv og handlingsrom (Svare, 2002). Thurén (1996) sier at siden metaforer er så kraftfulle redskap i den språklige konstruksjonen av virkeligheten, er det viktig å være oppmerksom på dem og underkaste dem en kritisk undersøkelse. Svare (2002) viser i sin bok til Max Black som sammenligner metaforer med et filter som legges mellom oss selv og virkeligheten. Filteret vil gjøre at noen aspekt ved virkeligheten blir tydelige, mens andre blir mer fordekte. Dette gjelder både individuelt og for kulturen vi lever i, blant annet den HMS-kulturen man eventuelt er en del av. Ved å reflektere over de metaforene som preger og dominerer vår individuelle og kulturelle tankegang, kan vi ha et bevisst forhold til dem. På den måten slipper vi å binde vår forståelse til kun én eller ett sett av metaforer. Dette kan virke frigjørende, og kan åpne for et videre perspektiv på fenomenet eller situasjonen metaforen virker i (Svare, 2002).

Ikke minst *fortjener* metaforene oppmerksomhet og anerkjennelse: Deres verdi i å gjøre språket levende og kraftfullt; deres evne til å beskrive de mange fundamentale og fascinerende aspektene ved livet og virkeligheten; deres strukturerende kraft på tankene; deres funksjon i svært mange av våre metaforisk definerte sentrale begrep og teorier (Svare, 2002). Selv om det umiddelbart kanskje tenkes at metaforer ikke har noen plass i HMS-arbeid, kan denne oppgaven muligens bidra til at metaforenes verdi i det minste anerkjennes og forhåpentligvis også verdsettes, også innenfor et slikt domene.

Svare (2002) skriver at det å overføre begreper fra et fagfelt til et annet også kan betraktes som en metaforisk projeksjon i seg selv. Metaforer er riktignok ikke nytt innen sikkerhets- og HMS-teori. Jamfør eksempelvis Reasons (1997) sveitserostmodell, teknologi framstilt som et Janusansikt eller Heinrichs (Manuele, 2003) isbergmetafor relatert til ulykkesrisiko, som alle har både generativ og pedagogisk effekt. En metaanalyse av metaforer og deres funksjon er

imidlertid lite diskutert innen teori om HMS-kultur, noe som i seg selv kan tale for at det blir gitt oppmerksomhet. Tilsvarende er bevisst refleksjon omkring metaforer i det konkrete HMS-arbeidet lite vanlig. Denne studien vil forhåpentligvis vise at også dette er et nyttig perspektiv å ta i betraktning når en ønsker å arbeide med HMS-kulturutvikling. *"The production of intentional change begins with the recognition that speech is performative"* (Ford & Ford, 1995). Samme forfattere sier videre at ledere som anerkjenner at de kan ha betydelig innflytelse på endring gjennom hvordan de bruker språket, kan ha en fordel over dem som ikke gjør det.

Til sist er det verdt å nevne at en studie av metaforer også vil illustrere språkets tvetydighet og temmelig relative betydning. Gilje og Grimen (1993) framhever at man innenfor en hermeneutisk forskningstilnærming må forholde seg til en verden som allerede er fortolket av de sosiale aktørene selv. Dette casestudiet vil, gjennom å demonstrere hvor forskjellig metaforer kan forstås og hvor ulik virkning de kan ha, gi et klart eksempel på dette. På den måten illustreres at dette er et betydningsfullt aspekt å være bevisst på.

1.6 Oppgavens disposisjon

Etter innledningen, vil caset, altså organisasjon O og metaforene i HMS-kulturprosjektet, bli beskrevet. Deretter følger et teorikapittel der viktige begrep i studien vil bli grundig belyst, deriblant metaforer. I kapittel 4 framlegges studiens metodiske framgangsmåte og betraktninger. Dette følges igjen av et kapittel der empiriske funn presenteres, for så å bli drøftet i lys av aktuell teori i kapittel 6. Avslutningsvis følger studiens konklusjon.

2 Presentasjon av caset

Følgende informasjon er basert på intervju med de tre utarbeiderne av HMS-kulturprosjektet i organisasjon O, samt diverse magasin, brosjyrer og skriftlige presentasjoner fra organisasjonen som undertegnede har fått til disposisjon.

Organisasjon O er en middels stor virksomhet innenfor petroleumsindustrien med sine om lag 200 ansatte. Organisasjonen er et internasjonalt selskap, har hatt base i Norge i om lag ett tiår, og driver så vel on- som offshore.

Som et av sine hovedmål har organisasjon O å yte eksellent HMS-arbeid. Som ledd i denne målsetningen har organisasjonen utarbeidet og implementert et HMS-kulturprosjekt. Mange av HMS- og sikkerhetsprogrammene som har blitt lansert i ulike selskap de siste årene, har vært fokusert hovedsakelig på enkeltindividers holdninger og atferd, altså den skarpe enden (Kringen, 2009). Dette var noe utarbeiderne av HMS-kulturprosjektet i organisasjon O bevisst ville unngå. Det uttalte målet med HMS-kulturprosjektet er at alle i organisasjonen sammen skal bygge og forme organisasjonskultur og – identitet med HMS som fundament.

Tankegangen bak er at å forstå forholdet mellom organisasjonskultur og HMS, og å gjøre denne forståelsen til en integrert del av det daglige arbeidet, fører til gode HMS-resultat, og dermed alt i alt gode resultater. Det ble også spesifikt kalt ”prosjekt” i stedet for ”program” fordi utarbeiderne mente sistnevnte begrep i større grad impliserer et ferdigkonstruert opplegg som tres ned over hodene på folk, noe de ønsket å unngå. Ved å gjøre det til et prosjekt var intensjonen at de ansatte i større grad skulle bidra, og at veien til en viss grad ble til mens de gikk.

Planleggingen bak prosjektet begynte høsten 2008. Et eksternt forskningsinstitutt ble leid inn, og skulle bistå i både utviklingen og gjennomføringen av HMS-kulturprosjektet. Det ble først gjennomført en kartlegging der alle ansatte ble intervjuet, enten i gruppe- eller enkeltintervju. Målet med kartleggingen var å få et inntrykk av hva de ansatte tenkte om HMS, om selskapet, om hvem de var som del av organisasjon O; kort sagt få et bilde av selskapets daværende identitet eller kultur. Dette ble ansett som nødvendig siden selskapet er såpass ungt, og dermed ikke har noen historie eller konkrete utfordringer å arbeide med. Kulturprosjektet skulle derfor i større grad dreie seg om å utvikle noe sammen, nemlig en framtid med HMS som en integrert del av organisasjonskulturen. Etter å ha analysert resultatene av de karakteristikkene ved organisasjonen som ble funnet, ble de brukt til å designe en organisasjonsmodell. Denne ble så introdusert i organisasjonen, med det langsiktige målet om

en gradvis fullstendig implementering. De ansatte ble på ulike måter involvert i hvert ledd av prosjektet for å sikre at designet av organisasjonsmodellen skulle gjenspeile hvordan de faktisk tenkte og handlet.

Kartleggingen avslørte at diversitet preger organisasjonen, både fordi de ansatte representerer mange ulike nasjonaliteter, og fordi de fleste hadde lang fartstid i andre selskap før de begynte her. Målet ble dermed at diversitet skulle bli basisen i organisasjonsmodellen, og at det skulle bli selskapets styrke. I tillegg var tillit, entusiasme og høy kompetanse element som de ansatte mente kjennetegnet organisasjon O. HMS-kulturprosjektet måtte derfor gjenspeile dette, og blant annet språket ble her et viktig verktøy.

HMS-kulturprosjektet i organisasjon O kan oppsummeres ved hjelp av de tre metaforene som blir studert i denne oppgaven. Begrepene ble *ikke* strategisk valgt som metaforer, men er det altså like fullt. De ble heller ikke utarbeidet samtidig; tvert i mot ble de utviklet og lansert én etter én. Utarbeiderne var imidlertid meget fornøyde med at de passet så godt sammen. Selvsagt består prosjektet av mye mer enn bare disse tre metaforene. Som enkeltbegrep er de likevel svært sentrale og beskrivende.

2.1 Everybody needs somebody

Den første metaforen som ble lansert var uttrykket ”Everybody needs somebody”. Dette er best kjent fra filmen om The Blues Brothers fra 1980. Metaforen ble opprinnelig tatt i bruk i 2008 av hovedkontoret til organisasjon O. Alle filialene av organisasjonen, inkludert den norske, var samlet på en ledersamling hvor denne låten ble spilt gjentatte ganger. Intensjonen med å bruke sangen den gang var at en av de øverste lederne for organisasjonen ønsket å finne en sang som illustrerte at det er viktig å jobbe sammen for å oppnå noe. Dette fungerte så bra at det ble bestemt også å bruke sangen på samlinger i Norge, og deretter som en naturlig del av HMS-kulturprosjektet. Ideen om at alle trenger noen ble ansett som svært passende i HMS-arbeidet.

2.2 Pentagonmodellen

Den neste metaforen som ble presentert, var den såkalte Pentagonmodellen som opprinnelig ble utviklet av den norske forskeren Per Morten Schiefloe. Denne ble faktisk introdusert uavhengig av selve HMS-kulturprosjektet, men ble videreført som en del av det. Som metafor er begrepet som kjent hentet fra matematikkens verden, og er en geometrisk figur; en femkant. I organisasjon O blir den brukt både som et bilde på en holistisk tilnærming til HMS, og som en analytisk modell. Hvert av hjørnene i pentagonen representerer én dimensjon som er essensiell i en helhetlig tenkning, og inkluderer kort oppsummert sosiale nettverk, teknologi, struktur, prosedyrer og verdier. Tanken er at disse dimensjonene ikke må betraktes eller tilnærmes isolert siden de har en gjensidig påvirkning på hverandre. Hvert element er like essensielt for å nå målet.

2.3 Collaborative community

Til sist ble metaforen ”collaborative community” lansert. To av personene bak HMS-kulturprosjektet var på søk etter et teoretisk rammeverk som passet til resultatene fra kartleggingsprosessen i organisasjon O. På en konferanse om organisasjonsforskning ble de så presentert for ”collaborative community”, utviklet av organisasjonsteoretikeren Paul Adler. Konseptet ble i utgangspunktet brukt om visse ikke-kommersielle og veldedighetsorganisasjoner, og har sitt utspring i marxistisk teori. I organisasjon O ble begrepet valgt fordi utarbeiderne mente at nettopp ”collaborative community” måtte være visjonen når diversiteten skulle bli styrken i organisasjonen. Interessant nok skriver Hatch (2006) at kulturer kort oppsummert baserer seg både på *community* og diversitet. ”Collaborative community” med fokus på diversitet rommer med andre ord sentrale aspekt ved kulturbegrepet.

”Collaborative community” er en organisasjonsform som ser for seg at arbeidslivet har gått gjennom en utvikling fra å være et *gemeinschaft*, med bonden som bilde på samfunnet hvor hver arbeider gjorde alt selv, via *gesellschaft*, som er fabrikk-samfunnet der hver arbeider kun står for ett enkelt ledd på et samleband. Utviklingen kulminerer så i *genossenschaft*, med en operasjonsstue som et beskrivende bilde på kombinasjonen av høyt spesialiserte arbeidsoppgaver og avansert arbeidsfordeling. Tanken er at om en skal få til slik et samarbeid,

må det trenes på; det kommer ikke av seg selv. ”Collaborative community” blir dermed en organisasjon der dyktige ansatte, såkalte kunnskapsarbeidere, presterer enda mer gjennom å være gode på samarbeid.

Selv om disse tre metaforene altså ble utviklet hver for seg, sto det også for utarbeiderne av HMS-kulturprosjektet klart at de passet godt sammen i og med at alle metaforene handler om samarbeid, helhetlig tenkning og gjensidig avhengighet.

2.4 Implementeringen av HMS-kulturprosjektet

De ansatte har vært involvert i og eksponert for HMS-kulturprosjektet på flere måter siden det ble igangsatt for litt over to år siden. Innledningsvis ble det som nevnt foretatt både enkelt- og gruppeintervju av nær sagt alle ansatte, hvorpå funnene ble presentert i hver avdeling. Høsten 2009 deltok alle daværende ansatte på en HMS-konferanse i Bergen, og i 2010 skal også alle ha fått prosjektet presentert av sine nærmeste overordnede minst én gang. Alle nyansatte får prosjektet presentert som en del av introduksjonskurset. Informasjon har også blitt formidlet på intranett, på julebordtaler, i det årlige HMS-programheftet og i internmagasinet. I tillegg har det blitt laget to skrivebøker i HMS-kulturprosjektets ånd; ett sett for alle ansatte, og ett sett for lederne. Lederne har videre siden mars 2011 blitt kurset i selv å skulle presentere kulturprosjektet for sine underordnede. Planen er at kulturprosjektet nå skal drives videre av lederne på mellomnivåene, altså vekk fra de opprinnelige initiativtakerne av det. Utarbeiderne av HMS-kulturprosjektet har et sterkt ønske om at dets innhold skal få befeste seg i organisasjon O og bli en naturlig del av de ansattes tenke- og handlemåte.

3 Teori

3.1 Sosialkonstruksjonismen

Sosialkonstruksjonismen har sin bakgrunn i postmodernismen. En sentral påstand her er at det er klare grenser for menneskers evne til å måle og beskrive universet på en presis, absolutt og universell måte (Lundby, 1998). Dette i motsetning til modernismen som hevder at språket korresponderer med "den virkelige verden" på en en-til-en-måte (ibid.). Reaksjonen på dette begynte for alvor på 1970-tallet, og tok utgangspunkt i at enhver virkelig sann epistemologisk tilgang til virkeligheten er umulig (Ortony, 1979). Den sentrale ideen i denne tilnærmingen er at kognisjon er resultatet av mental konstruksjon. Kunnskap om virkeligheten oppstår i en kontekst, samt ut fra individets forkunnskaper. Den objektive verden er altså ikke direkte tilgjengelig, men konstrueres og begrenses av menneskets kunnskap og språk. Disse antakelsene kan i dag bli funnet innenfor mange ulike domener, for eksempel sosialantropologi, sosiologi, lingvistikk, kognitiv psykologi og språkfilosofi (ibid.).

Berger og Luckmanns klassiker, "The social construction of reality" fra 1966, betraktes av flere som starten på det sosialkonstruksjonistiske perspektivet innenfor sosiologien (Lundby, 1998). Også Gergen (2003) betraktes som en av grunnleggerne av denne retningen. Disse og andre teoretikere innenfor sosialkonstruksjonismen hevder at vår sosiale verden forhandles frem, organiseres og konstrueres gjennom våre fortolkninger av hva som skjer rundt oss. Våre fortolkninger er relasjonelle, som vil si at de skjer i interaksjon med andre mennesker (Hatch, 2006). De tingene som utgjør vår virkelighet vokser altså fram gjennom sosial samhandling over tid (Lundby, 1998). Videre har symbolisme, i form av språk og kommunikasjon, en avgjørende betydning i skapelsen og opprettholdelsen av den sosiale virkeligheten (Hatch, 2006). Freedman og Combs (1996, Lundby, 1998) sier det så enkelt som at virkeligheten blir sosialt konstruert, og den konstitueres gjennom språket.

Nøkkelideene i sosialkonstruksjonismen sammenfattes slik av Gergen (1985, Lundby, 1998): 1) en kritisk holdning til antakelser som man tar for gitt om den sosiale verden; 2) avvisning av tradisjonell positivistisk tilnærming til kunnskap; 3) anerkjennelse av at målet for forskning ikke er å produsere kunnskap som er endelig og universell, men å åpne opp for og sette pris på de forståelsene som er mulig; og 4) en tro på at måten vi forstår verden på er et produkt av en historisk prosess av interaksjon og forhandling mellom grupper av mennesker, samt at den måten vi blir formet på føres og begrenses av det språksystemet vi lever i. Vi gir mening til verden gjennom språket, og dermed former språket den meningen verden får. Dette

betyr ikke at det ikke finnes noen virkelighet utenfor det som beskrives av språket; det betyr bare at det vi opplever og erfarer gis mening ved hjelp av språket (Lundby, 1998).

Hvis en relaterer dette til organisasjoner, betyr det at både stabilitet og ustabilitet blir viktige aspekt (Hatch, 2006). Hvis organisasjoner er sosiale konstruksjoner, og stabiliteten i dem skapes gjennom kontinuerlig rekonstruksjon, kan organisasjonen endres gjennom interaksjon med andre (ibid.). Også Weick (1995), en sentral teoretiker innenfor både organisasjons- og sikkerhetsteori, baserer sin ”sensemaking”-teori på sosialkonstruksjonistiske antakelser. Han hevder at den organisatoriske virkeligheten skapes gjennom kontinuerlige meningsproduserende interaksjoner der språket står svært sentralt, noe som igjen preger organisasjonsstruktur og – atferd. Freedman og Combs (1996, Lundby, 1998) underbygger denne betydningen av språket, og hevder at forandring, uansett hva som skal endres, involverer en forandring av språket. Det er en nyttig tilnærming fordi det gir muligheter for å bruke språket aktivt i en endringsprosess. Gjennom å skape ny mening ved å utvikle nytt språk, kan det forhandles fram nye måter å betrakte virkeligheten – også den organisatoriske – på. Dermed kan en også anspore til holdnings- og handlingsendring.

3.2 Organisasjonsutvikling

Organisasjonsutvikling ble definert under avsnitt 1.4.3. Forskning på organisasjonsendring og - utvikling har vært økende, og teorier omkring hvordan endring skjer og hvordan man best kan initiere endring, øker stadig i omfang (Gallos, 2006). Ifølge Gallos (2006) kan man finne en grunnleggende filosofi i det meste av teorien omkring organisasjonsendring. Elementer som kontinuerlig framheves som sentrale i teoriene er: 1) endring er intensjonell; 2) endring er positiv og formålstjenlig; 3) endring er datagrunnlagt; 4) endring er verdisentrert; 5) endring er handlingsorientert; og 6) endring er basert på erfaring og teori, og har fokus på læring (ibid.).

Gallos (2006) hevder at man for å kunne forbedre organisasjoner, må kunne forstå dem. Med dette ærend beskriver hun en firedimensjonal tilnærming til organisatorisk diagnose, utvikling og endring. Gallos baserer denne tilnærmingen på Bolman og Deals (2003, Gallos, 2006) inndeling av organisasjoner som henholdsvis maskin, familie, jungel eller teater.

Maskinmetaforen representerer organisasjonens strukturelle ramme, familiemetaforen står for

HR-aspektet, jungelbildet utgjør den politiske rammen om organisasjonen, mens organisasjonen som et teater peker på den symbolske rammen. Hensikten med å betrakte organisasjoner på denne måten er, ifølge Gallos, å synliggjøre at hvert av perspektivene fanger en viktig del av organisasjonsvirkeligheten. Organisasjoner opererer simultant og kontinuerlig på alle disse fire områdene, og til sammen utgjør de dermed basen for organisasjonsteori. Det er mulig kun å vie oppmerksomhet til ett av perspektivene siden hvert av dem peker mot en handlingskurs for intervensjon og endring, men det er da viktig å være seg denne innsnevringen bevisst for å unngå å bli blind for andre mulige innfallsvinkler og løsningsmuligheter (ibid.).

Ved å konsentrere denne oppgaven omkring språket, og da særskilt metaforer, beveger den seg klart innenfor den symbolske rammen. Her handler det om å skape kontekst, kultur og mening (Gallos, 2006). De underliggende antakelsene er at det viktigste ikke er hva som skjer, men hva det betyr for folk. Folk tolker erfaringene ulikt, og kulturen er limet som holder organisasjonen samlet der verdiene og holdningene innad kan være delte. Dette understreker igjen hvor viktig det å jobbe med en organisasjons kultur kan være. Videre er genereringen av symboler viktig for å skape forutsigbarhet og retning. Organisasjonseffektivitet utvikles her gjennom å skape en felles visjon, utarbeide ritualer og symboler, håndtere mening, og skape lidenskap, kreativitet og sjel (ibid.). Her har språket en svært sentral plass. Som beskrevet i kapittel 3.1 er en endring i språket av stor betydning hvis man ønsker å oppnå noen endring ellers også. Endring skjer innenfor språket: Det vi snakker om og hvordan vi snakker om det utgjør en forskjell, og det er slike forskjeller som kan brukes til å gjøre en forskjell (de Shazer, 1994).

3.2.1 Organisasjonskultur

Innenfor organisasjonsforskningen har kulturbegrepet vært et mye omdiskutert fenomen fra starten på 1970-tallet (Karlsen, 2004). Fortsatt er det langt fra enighet omkring en entydig definisjon på kultur, og grunnskillet går mellom å hevde at ”organisasjon *er* kultur”, og at ”organisasjon *har* kultur” (ibid.). Beckhard (Gallos, 2006) lister opp noen sentrale områder som program for organisasjonsutvikling kan rettes mot. Organisasjonskulturen rangeres her høyt fordi flere og flere ledere erfarer at det de virkelig leder, er en kultur. Å arbeide med å

tilpasse denne kulturen til faktorer som omgivelser og konkurransekraft, betones derfor som en verdifull prosess. Også Karlsen (2004) sier at det er bred enighet om organisasjonskulturens betydning.

Schein beskriver tre ulike organisasjonskulturelle nivå som framstilles som en hierarkisk pyramide (Karlsen, 2004). Ifølge Schein (Hatch, 2006) er en kulturs essens, altså det nederste – og fundamentale - nivået, dens kjerne av *grunnleggende antakelser*. Dette nivået representerer altså de egentlige kjerneverdier i organisasjonen, og påvirker de to øvrige nivåene (Karlsen, 2004). Det andre nivået, *verdier og atferdsnormer*, anerkjennes, responderes på og opprettholdes av kulturens medlemmer, som igjen bruker dem når de foretar valg og handler (Hatch, 2006). Til sist produserer disse kulturelt formete valg og handlingene *artefakter* (ibid.). Dette er det øverste nivået, og omfatter ulike kulturelle uttrykk og manifestasjoner (Karlsen, 2004). Ifølge Hatch (2006) representerer de grunnleggende antakelsene sannhet, eller hva medlemmene av kulturen oppfatter er deres virkelighet. De er gjerne ubevisste, og dermed vanskelig å definere. Videre tas de typisk for gitt, og stilles heller ikke spørsmålsteget ved. Selv om det er utenfor normal oppmerksomhet, gjennomtrenger disse aspektene ved kulturen likevel hver del av det kulturelle livet og preger alle former for menneskelig erfaring. De influerer hva kulturens medlemmer oppfatter og hvordan de tenker og føler. Verdier er de sosiale prinsippene, målene og standardene som kulturens medlemmer oppfatter at har egenverdi. De definerer hva medlemmene av kulturen bryr seg mest om, og avspeiles i deres prioriteter. Verdier er mer tilgjengelige for bevisstgjøring enn de grunnleggende antakelsene, men kan også være vanskelige å uttrykke eller observere direkte. Organisasjonsmedlemmer er likevel i stand til å gjenkjenne sine verdier relativt lett. Til sist er artefakter altså manifestasjoner eller uttrykk for den samme kulturelle kjernen som produserer og opprettholder verdiene og normene. Disse er imidlertid i enda større avstand fra kjernen, noe som kan gjøre det desto vanskeligere å tolke deres kulturelle betydning utvetydig (Hatch, 2006). Kort oppsummert tilsier altså modellen at en organisasjons grunnleggende antakelser omkring HMS vil påvirke hvordan HMS-arbeidet håndteres i praksis.

Karlsen (2004) skriver at en organisasjonskultur, og dermed også en HMS-kultur, synliggjøres på fire forskjellige måter, nemlig gjennom atferd, fysiske symboler, fortellinger og verbaler. Dette tilsvarer det øverste nivået i Scheins modell, nemlig artefakter. *Atferd* vil si riter, ritualer, oppvisninger og lignende, *fysiske symboler* kan være logoer, arkitektur og design, *fortellinger* vil si myter, legender og fortellinger, mens eksempler på *verbaler* er akronymer og metaforer. Hver av disse faktorene er med på å skape identitet og integrasjon

hos organisasjonsmedlemmene (ibid.). Metaforer betraktes altså her som artefakter, eller synlige uttrykk for en kultur.

Språket framheves med andre ord på flere måter som en avgjørende komponent i organisasjonskulturen, både som et uttrykk for den og som påvirker av den. Turners (1997) ”Man-made disaster”-teori anser informasjon og kommunikasjon som vitale for å skape en sikker organisasjon, og knytter kvaliteten av disse til organisasjonskultur. Beckhard (Gallos, 2006) nevner også kommunikasjonssystemet som et viktig aspekt å rette organisasjonsutviklingen mot. Han sier at hovedbarrieren mot eksellente resultater i en organisasjon er kommunikasjonsproblemer, og at dette gjelder vel så mye *kvaliteten* på kommunikasjonen som kommunikasjonsstrukturen. Siden språket uvegerlig er en meget viktig del av kommunikasjonssystemet, og kommunikasjonssystemet en svært viktig del av organisasjonskulturen (Turner, 1997), illustrerer dette betydningen av både å arbeide med organisasjonskulturen og språket i denne når organisasjonsutvikling er målet.

3.2.2 *Appreciative Inquiry*

Appreciative Inquiry (heretter AI) er en retning innenfor aksjonsforskningen, og ble utviklet av Cooperrider, mye i samarbeid med sin veileder Srivastva, fra 1980-tallet og framover (Hauger m.fl., 2008). Innledningsvis pekte de på at store deler av den tradisjonelle ledelsesteorien hadde en problemorientert tilnæringsmåte. Dette så de på som et minus fordi det etter deres mening reduserte mulighetene for å utvikle ny innsikt og forståelse. I nyere tid har AI utviklet seg videre til å bli et seriøst alternativ til organisasjonsutviklende strategier med fokus på problem (Hauger m.fl., 2008), og stammer fra den retningen innen psykologien som kalles *positiv tenkning* (Gallos, 2006). Tankegangen er at alle organisasjoner har noe som fungerer veldig bra. Cooperriders (Hauger m.fl., 2008) oppfordring er finne dette, og systematisk å lære av det. I Norge har tankegangen bak AI først blitt tatt i bruk de siste 5-10 årene, og er da kanskje mest kjent fra LØFT-metoden (Langslet, 2002).

AI bygger også direkte på sosialkonstruksjonistisk tankegang, og anser språket som det viktigste verktøyet i organisasjonsutvikling. Dette kan oppsummeres i tre punkter: 1) det vi fokuserer på, blir vår virkelighet; 2) virkeligheten skapes i øyeblikket og det finnes multiple virkeligheter; og 3) språket vi bruker skaper vår virkelighet (Hall & Hammond, 2000). AI kan

altså langt på vei forstås som en tilnæringsmåte til organisasjonsutvikling der endringen skjer ved å bygge en ny virkelighetsforståelse på organisasjonsnivå gjennom språket (Hauger m.fl., 2008).

3.3 Metaforer

3.3.1 Metaforens historie

Sofistene betraktes som de første retorikere, men Aristoteles skrev den tidligst bevarte læreboken i retorikk, *Retorikk* fra omkring år 330 f. Kr (Kjeldsen, 2006). Han gis dermed ofte æren for å være grunnleggeren av retorikken som fag (ibid.). Aristoteles skrev mye om metaforer, men selv om han hevdet at evnen til å finne gode metaforer er et kjennetegn på geniet, er han ikke udelt positiv til bruken av metaforer, snarere tvert om. Larkin (1971, Svare, 2002) skriver at selv om Aristoteles fremhevet metaforens kreative og språkskapende funksjon som noe positivt, bannlyste han bruken av den i filosofien fordi han mente at filosofen skulle uttrykke seg så klart og entydig som mulig. Selv om Aristoteles' metaforteori også på andre måter framstår som noe sprikende, har hans ideer hatt stor innflytelse på senere tenkning omkring metaforer. I nær to tusen år ble metaforen først og fremst ansett som et retorisk og poetisk virkemiddel, altså utelukkende som et språklig ornament. Unntaket var kristne filosofer og teologer i middelalderen som så på metaforen som et middel til å sette ord på det som språket ellers ikke var i stand til å fange (Svare, 2002). Fra 1700-tallet endret imidlertid denne innstillingen til metaforer seg gradvis. Filosofer som Giambattista Vico, Friedrich Nietzsche og Ludwig Wittgenstein var alle sterkt interessert i språk, og hadde i den forbindelse også sterke meninger om metaforens betydning i vår forståelse av verden (ibid.). De beskrev alle metaforen ikke bare som en trope, men som et grunnleggende språklig prinsipp (Kjeldsen, 2006). Den som likevel mer enn noen annen tidlig bidro til å skape og spre nye ideer om metaforen, var den britiske språkfilosofen og litteraturviteren I.A. Richards, som i 1936 ga ut boken "The Philosophy of Rhetoric". Her viste han hvordan metaforer inngår i vår beskrivelse av virkeligheten og dermed også i vår forståelse av den (Svare, 2002). Richards hevdet sågar at metaforen er språkets grunnleggende form (1936, Kjeldsen, 2006), og regnes av mange som grunnlegger av den interaksjonistiske metaforteorien som også Lakoff og Johnson representerer (Svare, 2002). Denne teorien vil drøftes nærmere i kapittel 3.3.2.

3.3.2 *Metafor-teori*

Tradisjonelt oppfattes altså metaforen som en sammenligning mellom to ulike begrep, der det ene forstås i lys av det andre. Eksempelvis gjør metaforen ”kjærligheten er en reise” at vi umiddelbart betrakter kjærligheten på en spesiell måte. Svare (2002) sier at det er som om noe av strukturen ved begrepet ”reise” overføres til vår forståelse av begrepet ”kjærlighet”. Også filosofen Max Black hevder at det karakteristiske ved metaforen er at noe projiseres fra et begrep til et annet (1979, Svare, 2002). Fra gresk betyr også *metafora* at noe bæres eller flyttes fra en plass til en annen (Kjeldsen, 2006). Jamfør også kapittel 1.4.1 der metaforen ble definert som ”en måte å tenke på der vi søker å beskrive eller forstå et område av virkeligheten i lys av et annet” (Svare, 2002).

Kövecses (2002) benevner henholdsvis, fra eksempelet ovenfor, ”reise” som *kilden* og ”kjærligheten” som *målet* i en metafor. Han tar videre for seg de vanligste domeneene der metaforer forekommer, både som kilde og som mål. Kildene er for eksempel kroppen, helse og sykdom, dyr, maskiner og verktøy, bygninger og konstruksjoner, planter, spill og sport, matlaging, krefter, lys og mørke, varme og kulde, og bevegelse og retning. Målene er typisk følelser, begjær, moralitet, tanke, samfunn, religion, politikk, økonomi, relasjoner, kommunikasjon, hendelser, tid, og liv og død (ibid.). Målene for metaforer er ofte områder som er viktige for oss, men som enten er for abstrakte eller vi mangler klare, strukturerte begrep for å beskrive dem (Lakoff & Johnson, 1980). I.A. Richards (Svare, 2002) skrev at jo mer abstrakt tenkningen blir, desto mer tenderer den til å bli styrt eller formet av metaforer. Metaforen muliggjør da at målet for metaforen blir mer håndfast (Kjeldsen, 2006).

Aristoteles’ metafor-teori, som altså er den første grundige teori om metaforen som vi kjenner, kalles substitusjonsteorien (Svare, 2002). Denne betegner metaforer som noe som opptrer når et ord erstattes med et annet etter bestemte regler (Black, 1981, Svare, 2002). Her er altså fokuset på de enkelte ordene, selv om også Aristoteles på visse områder kan forstås mer i tråd med det som er den moderne forståelsen av hva en metafor er, nemlig interaksjonistisk metafor-teorien (Svare, 2002). Denne ble grunnlagt av I.A. Richards og Max Black, og er også den retningen Lakoff og Johnson bekjenner seg til (ibid.). Her er det ikke bare ordene i seg selv som sammenlignes, men hele områder (Lakoff & Johnson, 1980); hele

forståelseshorisonten knyttet til hvert begrep (Svare, 2002). Forflytningen av ord er altså noe sekundært; primært er metaforen noe kognitivt. Ordene må videre betraktes i relasjon til den helhet de begge er en del av. Svare (2002) sier at det handler om enheten mellom begrepene; denne enheten som vi skaper og forstår kognitivt, og som gjør noe med vår oppfatning av virkeligheten. Begrepet ”interaksjonistisk” henspeler også til den ideen at projeksjonen av strukturelement går begge veier; de to begrepene som inngår i metaforen, påvirker hverandre gjensidig (ibid.).

Interaksjonsteorien tilsvarer i stor grad Kövecses’ (2002) tankegang når han skriver om konseptuelle metaforer. Her handler det om å forstå et konseptuelt område i lys av et annet konseptuelt område. Med et konseptuelt område mener han enhver koherent organisering av erfaring og opplevelse. I eksempelet ”kjærligheten er en reise” har vi koherent organisert kunnskap om reiser som vi baserer oss på når vi forstår kjærligheten. Kövecses skiller videre mellom konseptuelle og lingvistiske metaforer. Sistnevnte er ord eller andre lingvistiske uttrykk som stammer fra språket eller terminologien tilhørende et mer konkret konseptuelt område; de er altså lingvistiske manifestasjoner av konseptuelle metaforer. Der ”kjærligheten er en reise” er den konseptuelle metaforen, blir uttrykk som ”vi gikk hver vår vei”, ”dette forholdet går ikke framover”, ”forholdet har havnet i en blindgate” eller ”vi har kommet til et veiskille” de lingvistiske metaforene som alle peker tilbake på den overordnede konseptuelle metaforen. Lakoff og Johnson (1980) gjør også dette skillet, og kaller det henholdsvis metaforiske uttrykk og metaforiske konsept. Kövecses (2002) stiller så spørsmålet om hvorvidt folk faktisk har de konseptuelle metaforene i sin forståelse, eller kun de lingvistiske. Han besvarer dette spørsmålet ved å vise til studier av Ray Gibbs som på en overbevisende måte skal ha klart å vise at konseptuelle metaforer også eksisterer i hodene på menneskene som bruker dem. Dette peker også mot den påstanden Lakoff og Johnson framlegger i ”Metaphors we live by”, både i boka og i selve tittelen, og som 1900-tallets språkfilosofer i stadig større grad argumenterte for: Metaforer beskriver ikke bare virkeligheten, men er også med på å skape den (Svare, 2002). Eksempelvis diskuterer Lakoff og Johnson metaforen ”tid er penger”. Denne kommer til uttrykk gjennom flere lingvistiske metaforer, deriblant ”å kaste bort tiden”, ”å spare tid” og ”å kjøpe seg dyrebar tid”. Denne metaforen er særlig dypt befestet i vestlige samfunn, og forfatterne hevder at denne også har betydning for hvordan vi innretter samfunnet. Vi *snakker* ikke kun om hvordan vi kan spare, investere, bruke eller sløse med tid; vi *lever* også etter det.

Lakoff og Johnson (1980) gjør også en kategorisering i henholdsvis orienterende, ontologiske og strukturelle metaforer. Disse metaforiske konseptene strukturerer ikke bare ett konsept på bakgrunn av et annet, men organiserer et helt system av konsept i forhold til hverandre.

Orienterende metaforer vil si uttrykk der vi bruker romlige begrep som opp, ned, foran eller bak på metaforisk vis. Eksempelvis er de metaforiske konseptene ”lykke” opp, og ”sorg” ned, noe som gir seg uttrykk i lingvistiske metaforer som ”jeg føler meg ovenpå i dag” eller ”humøret synker” (Svare, 2002). *Ontologiske* metaforer betegner, i følge Svare (2002), de metaforene som brukes når fenomen som i utgangspunktet ikke er ting, defineres metaforisk som en ting. Han framsetter hendelser, aktiviteter, følelser og ideer som eksempler på dette, og illustrerer det ved å vise til alle talemåtene vi har om *sinnen* som impliserer at det ikke bare er psykologiske prosesser, men en ting. Både orienterende og ontologiske metaforer er ifølge Lakoff og Johnson fundamentale i vårt konseptuelle system; uten dem ville både tanke og kommunikasjon vært så begrenset at vi ikke kunne ha fungert. Likevel fortsetter de ved å hevde at *strukturelle* metaforer tillater langt mer enn kun å orientere konsept, referere til dem, kvantifisere dem eller lignende, slik metaforer som utelukkende fungerer orienterende eller ontologisk gjør. Strukturelle metaforer utgjør den rikeste kilden til å utforske og forstå komplekse fenomen. De tillater oss nemlig å bruke et høyt strukturert og tydelig definert konsept for å strukturere et annet.

Både ”tid er penger” og ”kjærligheten er en reise” er eksempler på strukturelle metaforer. Tiden er her metaforisk strukturert gjennom konseptet penger, og kjærligheten gjennom reisen. Én av Lakoff og Johnsons sentrale teser er at ved metaforisk å strukturere tid eller kjærlighet gjennom andre konsept enn penger og reisen, vil vi samtidig tenke, tale og handle annerledes om tiden og kjærligheten. Videre hevder de at mange av våre metaforer er døde. Dette vil si at vi ikke lenger er oss bevisst at det faktisk er en metafor. Like fullt kan døde metaforer strukturere vår opplevelse av virkeligheten (Lakoff & Johnson, 1980, Svare, 2002). Lakoff og Johnson er blitt kritisert for å finne metaforer overalt (Svare, 2002). Dette skyldes imidlertid til en stor del at de opererer med et videre metaforbegrep enn det som er allment antatt (ibid.).

3.3.3 *Metaforens effekter*

Tradisjonelt ble altså metaforer gjerne utelukkende betraktet som av estetisk og poetisk betydning. Som nevnt er dette imidlertid langt fra deres eneste verdi.

Lakoff og Johnson (1980), og mange med dem, hevder at metaforen ikke forutsetter, men tvert i mot *skaper* likhet mellom kilden og målet for metaforen. Det er metaforen ”kjærligheten er en reise” som åpner for at vi kan betrakte kjærligheten som en oppdagelsesferd, som et eventyr, som en opplevelse, med både de utfordringer og gleder som en reise gjerne gir. Uten metaforen er det ikke sikkert vi hadde betraktet kjærligheten på samme måte. Metaforen i seg selv *konstituerer* altså denne likheten (Svare, 2002). På denne måten blir metaforen et spesielt potent virkemiddel innenfor det sosialkonstruksjonistiske perspektivet der virkeligheten konstitueres gjennom språket. Svare (2002) skriver at det ikke er slik at en grunnleggende metafor ganske enkelt beskriver en virkelighet som eksisterer også uavhengig av metaforen; den er tvert i mot med og skaper den virkeligheten som beskrives. Metaforen er altså aktiv på det nivået der våre grunnleggende oppfatninger og erfaringer om eksempelvis kjærligheten dannes. Noen metaforer har kraft i seg til å skape helt nye forståelser og perspektiv, mens andre i større grad bidrar ved å fargelegge eller prege en forestilling som allerede eksisterer (ibid.).

Metaforer tillater oss altså å bruke høyt strukturerte og tydelig definerte konsept for å strukturere og beskrive andre konsept (Lakoff & Johnson, 1980). Det finnes en rekke forhold, fenomen og aspekt som det er vanskelig å fange opp og beskrive ved hjelp av vanlig språkbruk (Svare, 2002). Dette gjelder især abstrakte fenomen som følelser, relasjoner, identitet og kultur. Disse er alle områder uten klare grenser og strukturer (ibid.). Som allerede skildret er det bare deler av et område som projiseres til et annet, og det er heller ikke slik at disse delene gir et fullstendig bilde av det området som metaforen skal belyse. Målene for metaforen er gjerne meget komplekse fenomen, noe som kan resultere i et behov for et større antall metaforkilder. Eksempelvis kan metaforer for kjærligheten være både reise, krig eller fysisk kraft, - eller atter noe annet (ibid.). Med så ulike kilder for metaforen, er det åpenbart ikke likegyldig hvilken metafor man bruker. Hver enkelt av dem belyser og framhever visse trekk ved kjærligheten, samtidig som den dekker over andre.

Metaforer er også populære virkemidler i politikken og andre områder der retorikken er et viktig hjelpemiddel. Det er to hovedgrunner til det. For det første handler politikk, om det er på samfunns- eller organisasjonsnivå, i stor grad om å skape engasjement. Her kan metaforer

være nyttige verktøy. De kan på en særegen måte gi form og språk til visjoner og følelser fordi de ikke bare projiserer begrepsmessige elementer fra et område til et annet, men også følelser, stemninger og fornemmelser (Svare, 2002). Som Næss (2005) sier det: ”(...) *det er følelsene som setter et liv i bevegelse. Følelsene aktiverer deg underveis i livet og motiverer til handlinger og holdningsendring*”. Metaforer har altså potensial i seg til å mobilisere følelsesmessig engasjement, som igjen kan anspore både til holdningsendring og handling. Andre hovedgrunn til at metaforer kan være verdifulle redskap i politikken er at en metafor på en effektiv måte kan bidra til å organisere vårt bilde av virkeligheten ved å få en kompleks og flertydig virkelighet til å fremstå klar og entydig (Svare, 2002). Metaforer skaper struktur, orden og overblikk; de har en samlende og organiserende effekt (ibid.), jamfør også kapittel 3.3.2 om strukturelle metaforer.

Også innen vitenskapen brukes metaforer hyppig og spiller også en betydelig rolle (Boyd, Ortony, 1979). Som tidligere beskrevet brukes gjerne metaforer for å forstå fenomen som fremtrer med uklar eller ukjent struktur (Svare, 2002). Dette er også kjennetegn ved vitenskapelig forskning. Et eksempel er den klassiske framstillingen av atomet ved hjelp av astronomisk kunnskap om planetariske bevegelser. Ifølge Svare (2002) var det Saturn og denne planetens satellitter som er den opprinnelige metaforen her. Dette kalles en generativ metafor fordi den i sin tid var et sentralt element i dannelsen av en ny teori (ibid.). Også i hverdagen kan metaforer bidra til å gi nye perspektiv; til å åpne horisonten vår. Heradstveit og Bjørge (1992) kaller dette nyskapende metaforer. Disse tilfører språket et sterkt dynamisk element fordi vi gjennom dem kan finne fram til helt nye perspektiv og oppdage eller skape nye sammenhenger. En god metafor gjør oss i stand til å oppfatte verden på en ny måte, og kan slik også anspore til endring. I tillegg har metaforen en språkskapende funksjon gjennom denne muligheten til å snakke og tenke mer nyansert om virkeligheten (Svare, 2002).

Innenfor vitenskapen er det også vanlig med pedagogiske metaforer. Disse brukes til å forklare eller formidle en teori som allerede er dannet, er gjerne kontekstuellet betinget, og søker å få frem et bestemt teoretisk poeng (Svare, 2002). Atomet framstilt ved hjelp av en planets baner fungerer eksempelvis i dag mer pedagogisk enn generativ. Dette illustrerer også at skillet mellom pedagogiske og generative metaforer kan være noe uklart, og at metaforer som opprinnelig ble brukt generativt, senere kan få status som pedagogiske metaforer, eller omvendt (ibid.). Både generative og pedagogiske metaforer kan altså hjelpe oss til å se sammenhenger som det ellers ville vært vanskelig å oppdage eller forstå. Også det at metaforen kan ha noenlunde samme effekt som en gåte, ved at mottaker selv inviteres til å

oppdage sammenhengen, kan øke den pedagogiske verdi. Allerede Aristoteles (Svare, 2002) hevdet at på samme måte som en gåte, krever metaforen aktivt tankearbeid for å bli forstått, noe som også kan føre til at læringen gjør økt inntrykk og dermed sitter lengre. Sticht (Ortony, 1979) trekker på sin side metaforen fram som et nyttig verktøy for å øke vår kapasitet for informasjonsbehandling og -lagring.

3.3.4 Metaforens tvetydighet

Som nevnt i kapittel 3.3.1 har det gjennom historien, med noen få unntak, vært fremholdt som et ideal å uttrykke seg i et språk rensert for metaforer og andre billedlige virkemidler. Ønsket om det entydige, klare og presise uttrykket, som vi særlig møter hos 1700-tallets tenkere, rommer ofte et angrep på retorikkens troper og figurer (Kjeldsen, 2006). Dette kulminerte i den logiske positivismen på 1900-tallet (Svare, 2002). En grunnleggende forestilling her var at virkeligheten kunne bli presist beskrevet gjennom språket på en klar, utvetydig og prøvbar måte (Ortony, 1979). Virkeligheten kunne altså bli bokstavelig beskrevet, og andre måter å bruke språket på var meningsløse (ibid.).

Denne tvetydigheten kan imidlertid også betraktes som noe positivt. Med sin mangel på eksakthet er språket et kraftfullt instrument til å skape våre oppfatninger av virkeligheten omkring oss (Thurén, 1996). Dette gjelder især for metaforer, som blant annet kjennetegnes av at de er flertydige (Heradstveit & Bjørgo, 1992). De inviterer generelt til mer enn én enkelt tolkning fordi det kun er visse deler eller trekk ved metaforkilden som overføres (Svare, 2002). Dette betyr at hver enkelt må vurdere hvordan de to områdene som kombineres i metaforen, belyser hverandre (ibid.). Mennesker kan derfor få ulike konnotasjoner til metaforene, noe som både kan være en styrke og en svakhet ved dem (Heradstveit & Bjørgo, 1992). Svare (2002) skriver at interessante metaforer er åpne, suggestive og mangetydige. Samtidig blir det dermed også viktig at den som formidler en metafor, og håper at den mottas på en bestemt måte, er oppmerksom på denne egenskapen ved metaforer.

3.4 Narrativer

Det narrative er, ifølge Lundby (1998), i seg selv en metafor som sier at vi mennesker opplever og erfarer våre liv gjennom de historiene vi forteller om dem. *"Hvis virkeligheten vi bebor frambringes av forhandlinger ved hjelp av språk i vid forstand, så blir de holdt i live og formidlet gjennom historiene vi lever og forteller"* (Lundby, 1998). Epston m.fl. (Lundby, 1998) definerer et narrativ som en meningsenhet som gir en ramme for erfaringen og hevder at vi lever våre liv gjennom narrativene enten vi velger dem selv eller blir trukket inn i dem av andre. Denne definisjonen tydeliggjør hvordan begrepet narrativ i denne kontekst er ment som en metafor; det er ikke snakk om fortellinger i ordets tradisjonelle betydning. Dette er historiene om hvem vi er og hvordan vi gjør ting (Lundby, 1998), og kan dermed relateres både til identitet og kultur. Svare (2002) sier at narrativer, på samme måte som metaforer, påvirker både vår måte å tenke på, og våre erfaringer og handlinger, fordi de utgjør fortolkningsrammer som vi kan tolke og forstå verden ut fra. Som tolkende skapninger er mennesker altså aktive i å bearbeide og strukturere erfaringer og inntrykk. Det er imidlertid nødvendig med forståelige rammer som kan gi en kontekst for erfaringene våre, og det er nettopp dette historiene gjør (Lundby, 1998).

Narrativ teori ble populært på begynnelsen av 1990-tallet, og ble inspirert av språkvitenskap, antropologi og sosialkonstruksjonistisk teori (Lundby, 1998). Tilnærmingen blir spesielt brukt innen psykologi og terapi, men siden det handler om endring, er det aktuelt å hevde at det også er relevant for organisasjonsendringsteori. Også her handler det i bunn og grunn om individer. Tanken bak er at hvis man erkjenner at virkeligheten er konstruert, og at hver av oss konstruerer denne virkeligheten, kan en undersøke mulighetene for endring gjennom refortolkning av de antakelsene og verdiene som ligger bak denne virkeligheten (Hatch, 2006). Ifølge narrative terapeuter vil en refortolkning av definerende historier, eller å finne nye historier, fungere på samme måten (Lundby, 1998). White (1992, Lundby, 1998) sier at våre kulturelle historier bestemmer formen på vår individuelle livshistorie. Dette betyr at på samme måte som individene i organisasjonen påvirker kulturen, og kulturen påvirker individene, utøver henholdsvis individenes og organisasjonens narrativer en gjensidig påvirkning på hverandre. Hvor effektivt en fortelling klarer å formidle sitt budskap, avhenger videre i stor grad av hvor godt den klarer å benytte billedspråket, deriblant metaforer (Bruner, 1990, Lundby, 1998).

Litteraturen om narrativer tilbyr mange ulike tilnærminger til, og bruk av, konseptet narrativ (Czarniawska & Gagliardi, 2003). Innenfor sikkerhetsteori forstås gjerne narrativer i mer tradisjonelle baner. Det handler da om å fortelle historier - forstått i tradisjonell betydning - om ulykker, nestenulykker og hendelser innad i organisasjonen, noe som forhåpentligvis skal ha en lærende effekt. Begrepet ”*collective story building*” (bl.a. Roth, 1997, Weick m.fl., 1999) er litt mer beslektet med narrativkonseptet slik det forstås i denne studien. Det handler om å skape felles forståelse og mening, eller ”*social construction of coherent explanations*” (ibid.). Narrativer oppfattes da som sosiale konstruksjoner av meningsfulle forklaringer på hvem organisasjonen er, og hvordan ting gjøres her; med andre ord hvilke historier som fortelles om organisasjonens identitet og kultur. Robichaud (Czarniawska & Gagliardi, 2003) unngår også ”forteller”-delen som vanligvis assosieres med ordet ”historie”, og som er fokus for de fleste narrative analysene. Han ser heller på det som den måten vi interagerer, koordinerer og organiserer på, der både symbolske ord og handlinger bidrar i å skape mening. Han knytter videre begrepet til hvordan aktørene i organisasjonen bidrar til å definere sin identitet, og til å skape og nyskape mening. Blant annet bruker han begrepet ”*narrative institusjoner av mening*”. Dette samsvarer også med måten konseptet narrativ forstås på og vil bli brukt videre i denne studien.

4 Metode

I Scheins organisasjonskulturelle teori (jf. kap. 3.2.1) kommer det fram at både grunnleggende antakelser og verdier og normer er, i varierende grad, ubevisste og vanskelig observerbare. Derfor blir det naturlig at det gjerne er artefaktene som studeres når en forsker på organisasjonskultur (Karlsen, 2004). Slike artefakter kan, ifølge Beyer & Trice (1987, Karlsen, 2004), eksempelvis være ritualer, myter, historier, symboler og språk. Hatch (2006) spesifiserer det enda mer og viser at metaforer kan være kulturelle artefakter. Med andre ord vil en studie omkring et utvalg metaforer i organisasjon O også kunne avspeile mer dyptgående faktorer omkring kulturen i selskapet.

Som beskrevet hevder samtidig metaforteoretikere at metaforer er fundamentale aspekt ved språket vårt. De strukturerer ikke bare språket, men også våre tanker, holdninger og handlinger (Lakoff & Johnson, 1980). Dette indikerer at metaforer ikke bare er synlige uttrykk for kulturen, men at de også kan være med å forme den. Også i følge Scheins modell påvirker de tre kulturnivåene gjensidig hverandre (Schein, 1992). Påvirkningen skjer altså ikke ensidig fra bunnen av pyramiden og opp. Dette samsvarer med det sosialkonstruksjonistiske perspektivet: Samtidig som metaforene representerer mer håndfaste uttrykk for organisasjon Os kultur, påvirker og skaper de i tillegg den samme organisasjonskulturen. Begge disse aspektene, altså metaforene både som uttrykk for og påvirker av HMS-kulturen i organisasjon O, vil berøres i denne studien. Med tanke på problemstillingen er det imidlertid først og fremst sistnevnte aspekt som ønskes belyst.

Metaforer kan studeres på mange forskjellige måter og på mange forskjellige nivå (Ortony, 1979). Å studere et så komplekst fenomen som språk, taler for en kvalitativ tilnærming. Det faktum at utgangspunktet for studien er et sosialkonstruksjonistisk perspektiv der språket gis en stor plass i å forme hver enkelts syn på virkeligheten, styrker denne tilnærmingen. Én av styrkene ved kvalitative metoder er nettopp å beskrive folks personlige opplevelser av et fenomen, samt å inkludere kontekstuelle og dynamiske faktorer (Johnson & Onwuegbuzie, 2004), noe denne studien i høy grad gjør. Også Jacobsen (2005) vektlegger den kvalitative metoden for å få innsikt i menneskers forståelse og fortolkinger. Seglen (2001) oppsummerer kvalitativ metodes siktemål som å gi et helhetlig perspektiv på en spesifikk, avgrenset sosial situasjon.

Med tanke på oppgavens tema og metode vil min rolle naturlig i svært liten grad bli det Blaikie (2010) kaller *detached*. Dette er det tradisjonelle idealet der forskeren inntar rollen

som en uinvolvert tilskuer, spesielt i datainnsamlingsprosessen. Å anerkjenne det sosialkonstruksjonistiske aspektet implisere videre at jeg i denne studien ikke har forventninger om å kunne gjengi en nøytral framstilling av studieobjektet. Som Arne Næss (2005) sier det, er også sosialkonstruksjonismen sosialt konstruert. Med andre ord anerkjenner jeg at min forforståelse (Gilje & Grimen, 1993) vil påvirke både enkeltdelene av studien, og studien som helhet.

4.1 Forskningsmål

Blaikie (2010) gir en beskrivelse av åtte ulike forskningsformål, hvorav tre er aktuelle i denne studien. *Utforskning* er nødvendig innenfor områder det er lite forsket på, noe som karakteriserer denne studiens tema. Her er målet å få en idé om hva som foregår, og hvordan det bør forskes videre på (Blaikie, 2010). *Beskrivelse* søker å skape en framstilling av et fenomen ved å beskrive karakteristikk, mønstre eller endringer over tid (ibid.). Dette er også denne studiens formål med forskningsspørsmålene som utgangspunkt. Skillet mellom utforskning og beskrivelse er delvis utydelig, men sistnevnte har ofte et smalere fokus. Til sist er også *evaluering* naturlig her i og med at det er elementer ved et konkret organisasjonsutviklingsprogram, og dets effekter, som studeres.

Videre framstiller George og Bennett (2005) seks ulike typer teoribyggende forskningsmål, der teoritestning gjenspeiler denne studiens mål. Som beskrevet er studiens fundamentale tese sosialkonstruksjonismens påstand om at språket former vår opplevde virkelighet. Kapittel 3 ga en fyldig beskrivelse av teori som kan støtte opp om denne påstanden. Dette ønskes så illustrert gjennom å undersøke hvorvidt metaforene i organisasjon O kan ha en innflytelse på HMS-kulturen i selskapet. Organisasjon O, med dens HMS-kulturprosjekt og metaforer, fungerer dermed som et case (jf. neste kapittel), der teorien ønskes uttestet.

4.2 Valg av metode

Hvert av forskningsformålene lar seg undersøke gjennom en casestudie, som også er denne studiens tilnærming. Kvalitativ metode er meget velegnet for å demonstrere et fenomen gjennom en spesifikk case (Johnson & Onwuegbuzie, 2004), og casestudier blir hyppig brukt for nettopp utforskende og beskrivende formål (Yin, 2003). Casestudier muliggjør, ifølge George og Bennett (2005), en detaljert undersøkelse av et konkret historisk tilfelle, der dette tilfellet er et eksempel på en type hendelse eller fenomen. Dette kan gjøres både som enkelt- og som komparativ studie (ibid.), hvorav førstnevnte er tilfellet i denne studien. Samme forfattere poengterer at casestudier er nyttige innen det sosialkonstruksjonistiske perspektivet fordi de kan rette seg mot både kvalitative variabler, historisk og sosial kontekst, og individuelle aktører. Videre er de også gode å bruke når man ønsker å utforske aspekter ved kompleks kausalitet, noe en studie av sammenheng mellom språk og kultur absolutt kan sies å være. Yin (2004) hevder at casestudier i utgangspunktet er mest aktuelle for forskningsspørsmål av typen ”hvorfør” og ”hvordan”, men at det er også relevant når studien forutsetter en omfattende og dypgående beskrivelse av sosiale fenomen som er spesifikke for caset. Casestudiet vil da kunne gi en dypere forståelse av disse. Metaforene jeg har valgt er i høy grad spesifikke for organisasjon O, og det samme er de ansattes forståelse og opplevelse av dem.

4.3 Datainnsamlingen

Yin (2003) skriver at målet for casestudien må være et nåtidsfenomen og at det bør studeres i sin naturlige kontekst. Begge er gjeldende for denne studien. Videre framhever han at casestudiets styrke ligger i muligheten for å inkludere et spekter av data, deriblant dokumenter, artefakter, intervjuer og observasjon. Hver av sistnevnte inkluderes i ulik grad i studien, men som hovedmetode for datainnsamling, har jeg valgt det kvalitative intervjuet.

Med bakgrunn i forskningsspørsmålene, se kapittel 1.2, var det nødvendig å gjøre to ulike typer intervjuer. For det første ønsket jeg å intervju utarbeiderne av HMS-kulturprosjektet for å se på hva som var deres hensikt med og forståelse av metaforene. Dernest ønsket jeg å intervju mottakerne av metaforene, altså den gjengse ansatte i organisasjon O. Disse to typer intervjuer måtte nødvendigvis arte seg ulikt.

4.3.1 Litteraturstudier

Siden metaforer verken har hatt noen særlig plass i samfunnssikkerhetsstudiet så langt, eller er noe jeg hadde utpreget kunnskap om, var det nødvendig å sette meg godt inn i teorien før jeg gjorde noe mer. De viktigste kildene for innhenting av litteratur har vært søk i universitetsbibliotekets database, samt aktiv bruk av litteraturlistene i de bøkene jeg fant interessante. I tillegg har jeg lest diverse informasjonsskriv som omhandler caset, både om organisasjon O og om HMS-kulturprosjektet.

4.3.2 Observasjon

Før jeg begynte min egen datainnsamling, fikk jeg mulighet til å observere tre gruppeintervjuer der HMS-kulturprosjektet ble evaluert. Intervjuene ble foretatt av to av utarbeiderne av HMS-kulturprosjektet, og jeg var da kun med som observatør, og skrev notater. Både var dette verdifullt fordi det ga meg anledning til å danne meg et foreløpig inntrykk av hvordan organisasjon Os ansatte tenkte omkring HMS-kulturprosjektet, og det fungerte som utgangspunkt for utvelgelse av informanter. Thagaard (2003) påpeker muligheten for innen kvalitative studier å bruke strategisk utvalgte kilder som er representative for typiske aspekt ved fenomenet en ønsker å studere.

4.3.3 Utarbeiding av intervjuguide

Nøkkelinformantintervjuer er viktige metodiske verktøy i casestudier (George & Bennett, 2005). Både utarbeiderne og mottakerne av HMS-kulturprosjektet kan i denne sammenheng betraktes som nøkkelinformanter siden målet med intervjuene i denne studien var å få frem de utvalgte informantenes assosiasjoner, tanker, følelser og holdninger omkring de tre metaforene (Andersen, 2006). Det var på den måten et avgrenset område jeg søkte informasjon om, samtidig som jeg ønsket å få så stor innsikt i hver informants opplevelse som mulig. Språk generelt, og metaforer spesielt, er kjennetegnet ved blant annet tvetydighet. Dette lar seg vanskelig måle i spørsmål med ferdigkonstruerte svaralternativ.

Når det gjelder intervjuet av utarbeiderne av HMS-kulturprosjektet, var målet å få frem hvordan prosessen for utviklingen av kulturprosjektet var forløpt, hvordan metaforene var dukket opp, deres tanker og opplevelser knyttet til dem, samt hvordan de trodde mottakerne reagerte på metaforene. Intervjuguiden her var i større grad i stikkordsform (se vedlegg 1), og intervjuene varte også om lag dobbelt så lenge som den andre gruppen intervjuer, altså rundt én time.

Intervjuene av mottakerne av HMS-kulturprosjektet foregikk på en noe annen måte, både ved at temaet var litt annerledes, og ved å være noe mer strukturert. I førsteutkastet til intervjuguide inkluderte jeg noen skalerings spørsmål. Jeg oppdaget imidlertid raskt at det var mer fruktbart og interessant å la også disse spørsmålene stilles åpne, så jeg fjernet skalerings spørsmålene med tre unntak: spørsmål 8, 9 og 23. Disse ble stående fordi jeg ønsket lettere å kunne sammenligne svarene til slutt. Resten av spørsmålene var åpne, men samtidig med en klar retning siden jeg ønsket å vite både tanker, holdninger og følelser (se vedlegg 2). En slik prestrukturering av intervjuet kan hindre at datamaterialet blir altfor komplekst og omfattende, noe som kan vanskeliggjøre analysen (Jacobsen, 2005). I tillegg var det gunstig for min egen del å utarbeide en intervjuguide for å klargjøre egne antakelser og fordommer i forkant av intervjuene (ibid.).

Jeg utførte også to pilotintervju. Her ble det gitt tilbakemelding på at hvis jeg ønsket å høre om informantens tanker og følelser til metaforene, var det bedre å stille konkrete spørsmål om dette framfor å ”fiske” fram svaret. Intervjuguiden besto dermed av åpne spørsmål omkring informantens tanker og følelser til hver av metaforene, både i seg selv og som del av et HMS-kulturprosjekt. I tillegg stilte jeg innledningsvis en del lukkede spørsmål omkring faktorer som for eksempel alder, utdanning og tidligere erfaring med HMS-kulturprogram. Dette for å muliggjøre en sammenligning i etterkant med utgangspunkt i de definerte dimensjonene. Denne typen intervju kalles semistrukturert intervju (Kvale & Brinkmann, 2009), og kan utføres i forskjellige grader.

Jeg brukte bevisst ikke ordet ”metafor” verken i intervjuguiden eller under intervjuet. Årsaken til det var at det ikke hadde noen metodisk hensikt, da heller tvert om. Risikoen er at det kunne ha forvirret mer enn oppklart siden jeg ikke kunne regne med at informantene var særlig kjent med begrepet. Ordet brukes også i dagligtalen gjerne i en snevrere forstand enn det gjør i denne studien.

4.3.4 Informantutvelgelsen

I første type intervju, altså av utarbeiderne av HMS-kulturprosjektet, sa informantene i stor grad seg selv. Jeg intervjuet her tre personer: HMS-sjef i organisasjon O, forøvrig min veileder i organisasjonen, hovedpersonen fra det innleide forskningsinstituttet som var svært delaktig i utarbeidelsen, og øverste leder i organisasjon O, som initierte selve prosjektet.

Intensjonen som lå bak utvelgelsen av informanter fra mottakerne av kulturprosjektet, var å sikre størst mulig grad av representativitet. Konsekvensen av dette ble at jeg med organisasjonskartet som utgangspunkt valgte ut aktuelle informanter. Målet var at informantene til sammen skulle være sammensatt i størst mulig grad på samme måte som organisasjon O som helhet er. Dette inkluderte faktorene kjønn, alder, nasjonalitet og avdelinger. I tillegg til å få et bredest mulig informantutvalg med tanke på horisontal organisasjonsoppbygning, ønsket jeg også informanter fra alle nivåene i organisasjonen, altså den vertikale dimensjonen. Dette gjorde at informantutvelgelsen ble en kombinasjon av mer eller mindre tilfeldig valgte informanter, innenfor sin ”kategori”, og mer strategisk utvalgte informanter (se vedlegg 3).

Som nevnt i kapittel 4.3.2, åpnet gruppeintervjuene som jeg observerte for en mer strategisk tilnærming til informantutvelgelsen. På bakgrunn av disse utledet jeg to dimensjoner for videre undersøkelser. Én person skilte seg ut som meget positiv til HMS-kulturprosjektet, og brukte språket i det bevisst og kreativt. En annen pekte seg ut fordi han var spesifikt negativ til språket. Siden begge var ledere for hvert sitt team, fant jeg det interessant å se på i hvilken grad deres nærmeste underordnetes holdning til metaforene samsvarte med ledernes.

Forskning viser at nærmeste overordnede har betydning for egen holdning til HMS (Zohar, 2003). Det var derfor relevant å undersøke hvorvidt det var samsvar mellom hvordan lederne og deres nærmeste underordnede omtalte og brukte språket i HMS-prosjektet. I tillegg intervjuet jeg hver av disse teamledernes sjefer. Jeg fikk også mulighet til å intervju øverste administrative leder, samt flere av dem som jobbet direkte under denne. Slik fikk jeg dekket alle nivåene i organisasjon O. Videre intervjuet jeg representanter for hver av avdelingene i organisasjonen, og hadde da flere informanter desto større avdelingen var. I tillegg søkte jeg som nevnt å få et mest mulig representativt utvalg i forhold til kjønn, alder og nasjonalitet.

Innledningsvis kontaktet jeg hver av de potensielle informantene per mail. Jeg informerte da kort om bakgrunnen min, formålet med intervjuet, samt praktisk informasjon som intervjuets omtrentlige varighet. Jeg ba også om lov til å bruke båndopptaker. Over halvparten av dem

jeg kontaktet svarte positivt på forespørselen, noe som gjorde det lett for meg å samle et tilstrekkelig antall informanter. Når det gjelder antall informanter, henviser metodelitteraturen ofte til en utvalgsstrategi der man samler inn data til man får metning (Patton, 2002). Med andre ord fortsetter man datainnsamlingen så lenge det gis ny informasjon. For meg var det viktig å få dekket en stor nok del av organisasjon O til å kunne gi et representativt bilde. Etter hvert som intervjuene gikk sin gang, merket jeg imidlertid at det gikk lengre og lengre mellom hver informant som formidlet radikalt nye tanker omkring metaforene.

4.3.5 Gjennomføring av intervjuene

Det jeg gjennom intervjuet ønsket å få innblikk i, var personens "*personlige og private opplevelser, oppfatninger og følelser*" (Andersen, 2006) omkring temaet. Ifølge Andersen (2006) kan forskeren innta så vel en passiv, lyttende rolle som en mer bevisst og aktiv. Etter de innledende intervjuene, ble min rolle i større grad *både* lyttende og bevisst og aktiv. Med dette mener jeg at jeg klarte å være mer til stede i intervjusituasjonen, i selve det informantens sa, og å respondere på en hensiktsmessig måte. Jo tryggere jeg ble på intervjusituasjonen, desto klarere hadde jeg for meg hva jeg ønsket å finne ut, og dermed hvorvidt informanten besvarte det jeg var ute etter. Slik tok intervjuet i stadig større grad form av en samtale heller en et formelt intervju. Andersen (2006) framhever det samtalebaserte dybdeintervjuet ved intervjuing av nøkkelinformanter, noe intervjuene mine i stadig større grad tok form av. Båndopptakeren ga meg mulighet til fullt å konsentrere meg om det informantens sa. I tillegg var jeg mindre bundet til rekkefølgen på og formuleringen av spørsmålene etter hvert som jeg ble tryggere. Jeg kunne i større grad la spørsmålene komme som en naturlig del av samtalen. Alt etter hvor åpne og frittalende informantene var, stilte jeg oppfølgingsspørsmål for å få personen til å sette ord på hvilke tanker og opplevelser de ulike metaforene ga dem.

4.4 Metodiske betraktninger

Andersen (2006) påpeker at selv om, eller kanskje nettopp fordi, dataene skapes i en samhandlingssituasjon, er det både mulig og nødvendig å være oppmerksom på forhold knyttet til reliabilitet og validitet. Briggs (1986) sier at reliabilitet og validitet utgjør målestokken som datainnsamling og – analyser vurderes etter. Både reliabilitet og validitet er knyttet til måten intervjudata blir beskrevet, tolket, systematisert og analysert på i etterkant av intervjuene (Andersen, 2006).

4.4.1 Indre validitet

Det skilles mellom to former for validitet, nemlig indre og ytre. Indre validitet refererer til i hvilken grad resultatene samsvarer med de faktiske karakteristikene ved det aktuelle fenomenet (Briggs, 1986), altså hvor nøyaktig målingene, dataen og analysen er, og også hvorvidt man har målt det man har sett seg fore å måle (Seglen, 2001).

George og Bennett (2005) framhever at én av styrkene ved casestudier er at de tillater forskeren å identifisere og måle de indikatorene som best representerer det teoretiske konseptet som forskeren har som hensikt å måle, også kalt konseptuell validitet. Med tanke på denne studiens problemstilling, er konseptuell validitet relativt greit å sikre. Intervjuene dreide seg om metaforene, og selv om jeg ikke brukte ordet ”metafor” overfor informantene, var det dette intervjuene dreide seg om. Med tanke på HMS-kultur, er det, på grunn av naturlige begrensninger i tid og praktisk gjennomførbarhet, ikke mulig å vurdere hvorvidt metaforene har hatt noen objektiv målbar effekt på denne. Kultur er generelt et komplekst fenomen å forske på, og hvorvidt implementering av et HMS-kulturprosjekt gir noen reell avkastning på det konkrete HMS-arbeidet, er noe som ikke kan forventes å vise seg så raskt som to år etter prosjektstart. Hudson (2007) mener for eksempel at implementering av en avansert sikkerhetskultur i hvert fall kan forventes å ta om lag ti år. I denne studien vil det av den grunn være informantenes *uttrykte holdninger* til HMS som er målestokken.

I følge Kvale (1987, Holter & Kalleberg, 1996), er valide svar et spørsmål om å spørre riktig. Som nevnt hadde jeg flere faste svaralternativ i den opprinnelige intervjuguiden, men merket etter de innledende intervjuene at det var mer verdifullt å få informanten til å gi utfyllende

svar. Tanken var at dette kunne gi datainnsamlingen større validitet ved ikke å begrense informantenes utsagn til avgrensede kategorier. I tillegg bidro tilbakemeldingene fra pilotintervjuene til at jeg valgte en mer tydelig tilnærming i intervjuet i håp om at dette skulle åpne for mer flyt og friere informasjonsdeling fra informantene.

Ved å la intervjuet i større grad ta form som en samtale der spørsmålene gled mer over i hverandre, ble også intervjuene mindre strukturert. Jeg fikk roen til å la samtale drive litt mer i den retningen den naturlig tok, og som samtidig besvarte det jeg var ute etter, for så å hente den inn igjen. Samtalen fløt slik mer uanstrengt og naturlig. Så lenge jeg var bevisst på hva jeg ønsket å få svar på, opplevdes det ikke nødvendig å stille spørsmålene like slavisk etter intervjuguiden. Dette er i følge O'Leary (2004) et kjennetegn ved semistrukturerte intervju. En starter da med en relativt definert spørreguide, men søker en mer samtalepreget intervjuform slik at spørsmålene kan besvares på en måte som er naturlig i forhold til samtalegang (ibid.). Samtidig som dette gjorde hvert intervju mer unikt, blant annet ved at spørsmålene ble stilt i ulik rekkefølge og i noen grad også med forskjellig ordlyd, tror jeg at jeg oppnådde høyere validitet på denne måten. Intervjuet ble i større grad tilpasset informanten og den aktuelle intervjusituasjonen. Dette ga større rom for hver informant til å reflektere over og sette ord på sine tanker og følelser omkring temaet. I tillegg var min opplevelse at både informanten og jeg slappet mer av. Det kan også tenkes at informantene i denne situasjonen delte flere assosiasjoner og ga mer utfyllende informasjon, noe som vil styrke validiteten. Seglen (2001) betoner at det er lettere å ha kontroll med datas relevans, altså validitet, innenfor et kvalitativt opplegg nettopp fordi man kan styre undersøkelsen på en slik måte at man får den kunnskap man er ute etter.

For å oppnå mest mulig åpne og ærlige - med andre ord valide - svar, er det viktig at intervjuobjektet ikke føler seg dømt, skamfull, usikker, fornærmet, underlegen eller lignende (O'Leary, 2004). Informantene fikk noe informasjon om hva jeg studerte i forkant av intervjuene, men fordi jeg ønsket deres umiddelbare reaksjoner og assosiasjoner omkring metaforene, visste de ikke nøyaktig hva det dreide seg om. Dette kan ha medført en usikkerhet i noen av informantene for om det ville komme spørsmål de ikke kunne svare på, noe noen av dem ga uttrykk for innledningsvis. Jeg startet imidlertid hvert intervju med å presentere mer nøyaktig hva jeg ønsket å vite, og poengterte at jeg gjorde dette slik at de skulle få et bilde av hvilke spørsmål de kunne forvente seg. Formålet med dette var å skape en ramme for samtalen i håp om å unngå usikkerhet og forvirring. Jeg informerte da også om at det ikke var noe rett eller galt på spørsmålene siden jeg kun var interessert i finne ut akkurat deres tanker

omkring uttrykkene, og at alt av informasjon var like verdifullt. I ettertid tenker jeg at dette siste momentet også var noe jeg kunne ha informert om i mailutvekslingen før selve intervjuene.

O'Leary (2004) nevner at faktorer som intervjuerens kjønn, etnisitet, alder, framtoning og atferd kan påvirke intervjuprosessen. Jo større gap mellom intervjuer og informant, desto større sannsynlighet for at dette skjer. Dette kalles også *intervjueffekten*. Jeg forsøkte å redusere denne ved å være ryddig og ordentlig i min kontakt med informantene i håp om å formidle seriøsitet, samt prøvde å skape en avslappet stemning under intervjuet. Båndopptaker kan også føre til en viss ufrihet i samtalen (Andersen, 2006), og det er mulig at noen av informantene ble litt påvirket av at de visste at samtalen ble tatt opp på bånd. Dette kan i så fall påvirke validiteten i negativ retning. Likevel kunne jeg da selv bruke mer energi og fokus på å ha skape fri flyt og avslappet stemning i intervjuet, noe jeg tror kan veie opp for de ulempene en båndopptaker måtte medføre. Hadde jeg vært avhengig av å notere underveis i intervjuet, kunne det gjort samtalen og intervjusituasjonen mer kunstig, mindre flytende, og ført til at jeg kunne gått glipp av verdifull informasjon.

All kommunikasjon rommer muligheter for misforståelse, og intervjusituasjonen er intet unntak. Flere av informantene tilbød seg å ta intervjuet per telefon, noe jeg høflig avslo. Å ta intervjuet ansikt til ansikt muliggjør at også kroppsspråket får tale, og gir også mer kontroll over intervjuprosessen (O'Leary, 2004). Spesielt var dette viktig siden flere av intervjuene foregikk på engelsk, noe som i de fleste intervjuene verken var mitt eller informantens morsmål. Behovet for å sitte ansikt til ansikt med informanten i tilfelle behov for å oppklare misforståelser eller uklarheter, kjentes da desto viktigere.

O'Leary (2004) poengterer videre at når det gjelder drøfting og konklusjon, trenger linken mellom det konseptuelle rammeverket, spørsmålene og funnene ikke å føre til én enkelt, gyldig sannhet. Kanskje særlig gjelder dette kvalitative data. Imidlertid kan nøyaktig og refleksiv praksis sikre at konklusjonene blir legitimerte, sannsynlige og troverdige, med andre ord mest mulig valide. Dette har jeg forsøkt ivaretatt gjennom presise gjengivelser av det som kom fram i intervjusituasjon. Hvert intervju er blitt nøyaktig transkribert umiddelbart etter intervjuet for å sikre at den betoningen og stemningen jeg oppfattet i informantens kroppsspråk også blir ivaretatt. Videre har jeg bestrebet meg på å bruke sitat, og data ellers, på en slik måte at det blir representativt og gyldig i forhold til det jeg i intervjusituasjonen oppfattet at informanten formidlet. Både drøfting og konklusjon er basert på dette.

Å innta en rolle som ikke-detached forsker (jf. kap. 4.0) impliserer samtidig at også min gjengivelse av informantenes utsagn kanskje ikke forstås eller framstilles nøyaktig slik de var ment, noe som går på bekostning av validiteten. Blaikie (2010) skriver imidlertid at når forskerens rolle er å gjenfortelle informantenes språk, og å framstille dette i mer vitenskapelige termer, *må* forskeren investere noe av seg selv i denne framstillingen. Briggs (1986) sier det samme der han hevder at det er naivt å betrakte intervjueren som et medium som nøytralt videreformidler det informanten sier. Han hevder at intervjueren heller kan anses som en deltaker i konstruksjonen av det som kommer fram i intervjuet. Dette kan forstås som at det ikke trenger gå på bekostning av validiteten at forskeren ikke inntar den tradisjonelle vitenskapelige rollen som det Blaikie (2010) kaller *detached* eller *uinvolvert tilskuer*.

4.4.2 Ytre validitet

Mens det tidligere har vært diskutert omkring studiens indre validitet, er likeledes ytre validitet en viktig faktor å vurdere. Denne gjelder hvorvidt resultatene lar seg generalisere til andre tilfeller (Hellevik, 1995). Blaikie (2010) sier at én stor ulempe ved casestudier er at de vanskelig lar seg generalisere, noe som skyldes casets unikheter. Den høye graden av indre validitet går altså på bekostning av muligheten til generaliseringer i casestudier (George & Bennett, 2005). Én mulighet for å kunne generalisere, er å velge typiske case (Blaikie, 2010), altså case som illustrerer det fenomenet man studerer på en måte som kan være representativ også for andre case. Dette er imidlertid ikke tilfelle i denne studien. Organisasjon O, HMS-kulturprosjektet og metaforene i dette, er på alle måter unike. Faktisk fremhever flere av informantene at dette HMS-kulturprosjektet tvilsomt kunne latt seg gjennomføre i andre organisasjoner. Generalisering trenger imidlertid heller ikke være målet ved en casestudie. Noen forskere mener at å framstille "*utsnitt av livet*" har en verdi i seg selv (Blaikie, 2010).

O'Leary (2004) beskriver en mer praktisk og realistisk målestokk, nemlig *overføringsmulighet*. Det dreier seg om hvorvidt det er sannsynlig at de konklusjonene en trekker også vil kunne kaste lys over relevante tema innenfor andre settinger og populasjoner. For å sannsynliggjøre overføringsverdi, er det nødvendig med en svært detaljert beskrivelse av forskningskonteksten og – metodene, noe som er forsøkt innfridd i denne studien. Yin (2003) framhever på sin side at for å øke generaliseringsmuligheten i casestudier, forutsettes

en god teoretisk forankring og tilstrekkelig empirisk materiale. Ved å velge et representativt utvalg, kan sannsynligheten for å kunne generalisere også økes (Jacobsen, 2005). I forkant av noen metodiske avgjørelser som helst, satte jeg meg grundig inn i så vel metafor-teori, som organisasjonsutviklingsteori og informasjon om selve caset. Av empirisk materiale har jeg intervjuet 33 personer, noe som utgjør nær én femtedel av organisasjon O. Dette kan sies å være et representativt utvalg. Med dette som bakgrunn øker sannsynligheten for at studiens funn og slutninger også kan være gyldige eller ha overføringsverdi i liknende kontekster.

4.4.3 Reliabilitet

Reliabilitet refererer til sannsynligheten for at en gjentakelse av de samme prosessene, enten av samme forsker eller av en annen, vil produsere like resultater (Briggs, 1986). Dette er generelt en større utfordring ved kvalitative undersøkelser fordi de er mer fleksible og ustrukturerte enn innenfor kvantitative undersøkelser (Seglen, 2001). Reliabilitet er grunnlagt på forestillingen om at det må være en form for uniformitet og standardisering i det som blir målt (O’Leary, 2004). Briggs (1986) påpeker at sann standardisering kun oppnås hvis spørsmålet mening var det samme for hver informant. I følge den sosialkonstruksjonistiske tankegangen som ligger til grunn for denne studien er språk på ingen måte entydig, og ordene – og spørsmålene – kan derfor forstås ulikt fra informant til informant. På samme måte vil det faktisk at hvert intervju kan betraktes som unikt, gjøre at en kan stille spørsmålsteget ved hvorvidt reliabilitet overhodet er mulig. Siden hver intervjusituasjon utgjør en unik sosial interaksjon (Briggs, 1986), vil det være vanskelig, om ikke umulig, å gjenta studien med nøyaktig de samme resultatene. I tillegg må en også ta høyde for at folk er komplekse og mangefasetterte (O’Leary, 2004). Den informasjonen de gir om seg selv kan derfor variere av et utall årsaker. O’Leary (2004) lanserer konseptet *dependability* som en nyttig alternativ indikator hvis forskningens natur vanskeliggjør reliabilitet. *Dependability* sikrer kvalitet gjennom at studien er metodologisk konsistent, logisk, systematisk og veldokumentert, samt designet også for å ta hensyn til subjektive forhold. Dette er faktorer som er overskridende med reliabilitet siden sistnevnte også sier noe om hvorvidt studien er korrekt og nøyaktig gjennomført (Seglen, 2001). Dette er kriterier som lettere lar seg innfri, og som også kan sies å være gjeldende for denne studien. Selv om hvert intervju i og for seg var unikt, var jeg nøye på å få frem de samme temaene hver gang. Alle informantene besvarte innholdsmessig de

samme spørsmålene selv om ordlyden kunne variere noe. Videre har jeg bestrebet meg på å gå systematisk til verks både i planleggingen forut for datainnsamlingen, i informantutvelgelsen, samt under intervjuene blant annet ved bruk av båndopptaker og deretter transkribering. Denne prosessen er også blitt nøye dokumentert i kapittel 4.

4.4.4 Metodiske utfordringer

Som teoribyggende studie, var det nødvendig med en utfyllende beskrivelse av teorien den bygger på. Fordelen med å bygge på teori som understøtter mine egne hypoteser er at det blir progresjon i forskningen (Gallos, 2006). Samtidig blir det lettere for leser å forstå hvordan studien bygger på tidligere liknende arbeid (ibid.). Det følger imidlertid også begrensinger med dette. For det første kan det hindre kunnskapsoverføring mellom ulike kunnskapsnettverk fordi jeg bygger på studier og teori som bruker liknende strategier for å legitimere kunnskapen som meg (ibid.). I tillegg risikerer jeg å låse meg i det sosialkonstruksjonistiske universet ved kun å fokusere på teori som underbygger dette perspektivet. Gallos (2006) sier at forskning på persepsjon og menneskelig utvikling bekrefter at det vi forventer å se, er nøyaktig det vi vil se. Denne risikoen forsterkes ytterligere gjennom sosialkonstruksjonismens egen tese om at språket former virkeligheten; studiens fokus former min forståelseshorisont. På den andre siden er det jo nettopp slik ny teori bygges. Man kan vanskelig øke kunnskap omkring et felt uten å fordype seg i det. Å være bevisst hvilke ”briller” man har på seg, kan imidlertid anses som en styrke uansett sammenheng. Når det gjelder overføring av kunnskap mellom ulike kunnskapsnettverk, kan det også argumenteres for at dette nettopp er noe denne studien bidrar til siden metafor-teori generelt har liten plass innenfor sikkerhets- og HMS-fagene.

Blaikie (2010) sier at svarene vi finner vil være påvirket av vår bakgrunnskunnskap, og vil være begrenset av tid og rom. Som allerede nevnt er tid en viktig begrensende faktor i denne studien. Kulturelle endringer skjer selvsagt ikke over natten, ei heller gjør språklig virkelighetsforming det. Det ideelle hadde muligens vært enten å studere organisasjon O både før og etter implementeringen av HMS-kulturprosjektet og metaforene i det, eller å gjøre en sammenlignende casestudie ved å lansere de samme metaforene også i andre organisasjoner.

Samtidig er kultur og språk så komplekse fenomen at det ikke er gitt at en hadde fått sikrere eller mer entydige svar av mer omfattende studier.

4.4.5 *Etiske betraktninger*

Forskningsetikk omhandler forholdet mellom forsker og dem det forskes på (Jacobsen, 2005). Tre grunnleggende hensyn må tas her, nemlig frivillig deltakelse, respekt for private forhold og korrekt gjengivelse av informantens utsagn (ibid.). Frivillig deltakelse ble i denne studien sikret ved at et relativt stort antall ansatte i organisasjon O ble kontaktet per mail med informasjon og forespørsel om intervju. De kunne da selv velge om de i det hele tatt skulle respondere, og om de i så fall ville la seg intervju. Selve intervjuet krevde riktignok at informantene i varierende grad delte sine tanker og eventuelt følelser omkring metaforene med meg, men ingen ble presset til å svare mer inngående enn de ga inntrykk av å ønske. Ei heller omhandlet intervjuene noen mer private forhold enn alder og utdannelse. Både organisasjon og informanter holdes i tillegg anonyme. Riktignok kan den faktiske organisasjonen ganske sikkert spores på bakgrunn av informasjonen i studien om det skulle være ønskelig. Informasjonen er imidlertid blitt godkjent av HMS-sjefen i selskapet. Krav til korrekt gjengivelse, samt riktig presentasjon av data, betyr at sitat ikke skal tas ut av sin sammenheng. Jacobsen (2005) hevder likevel at det ikke lar seg gjøre å gjengi resultatene i sin fullstendige sammenheng, siden dette bl.a. ville ha krevd at den fullstendige transkriberingen ble presentert. Alle sitater som presenteres i kapittel 5 og 6 er imidlertid gjengitt nøyaktig slik informanten uttalte dem. Der sitatene er oversatt fra engelsk har jeg bestrebet meg på en mest mulig korrekt oversettelse. Sitatene er videre gjengitt i den konteksten de ble uttalt, og blir presentert på en slik måte at det gjenspeiler informantens tanker og følelser slik jeg opplevde dette formidlet.

Et moment som også er verdt å nevne i denne sammenheng, er at den bevisstheten om språket som studiens tema ansporer til, kan oppmuntre til relativisme. Hvis virkeligheten gjennom språket kan konstrueres på uendelig mange måter, kan det gi inntrykk av at den ene konstruksjonen er like god som den andre. Thurén (1996) er bekymret for at dette kan gi et bilde av at det ikke finnes noen allmenngyldig sannhet. Mens åpenhet overfor andres forståelse og tolkning av virkeligheten er positivt og kan hindre for stor skråsikkerhet, kan det

være direkte farlig å hevde at alle disse tolkningene er like sanne. På samme måte er det svært uheldig å tro at problem unnlippes kun ved å snakke om dem på en annen måte. Mange problem, både på individ-, organisasjons- og samfunnsnivå, er verken tanke- eller språklige konstruksjoner, men derimot reelle utfordringer som krever endring i mye mer enn språket.

5 Intervjufunn

Resultatet av intervjuene utgjorde nøyaktig hundre sider transkribert råmateriale. I det følgende er disse organisert på bakgrunn av tema som kom fram i intervjuene, og som er relatert til problemstilling og forskningsspørsmål. Dette går så vel på organisasjon O og HMS-kulturprosjektet som helhet, som på metaforene. Sistnevnte er organisert ut fra hvordan de ansatte forstår metaforene rent tankemessige, samt hvilke assosiasjoner de har til dem, og hva de synes om metaforene på et mer følelsesmessig plan.

5.1 Organisasjon Os særpreg

5.1.1 Ytre karakteristikk

Begge grupper av informanter, både utarbeiderne og mottakerne av HMS-kulturprosjektet, framhever organisasjon Os særpreg i forhold til andre selskap innenfor samme bransje. Det er et ungt selskap i Norge, og er satt sammen av folk med langt fartstid innenfor industrien, fra mange forskjellige selskap og land. Selskapet har i tillegg vokst svært raskt, fra ca. tjue ansatte i 2006, til de om lag to hundre som er nå. HR-sjefen fortalte meg at han av den grunn anså det å bygge identitet og kultur som et svært viktig foretakende da han begynte i organisasjon O. Selv om HMS-kulturprosjektet ikke var hans initiativ, mener han at det har vært den bærende bjelken i målsetningen om å bygge identitet og kultur i organisasjon O.

5.1.2 Miljøet i organisasjonen

Noe som går igjen i intervjuene, er bildet som beskrives av miljøet i organisasjon O. Det er riktignok ikke utelukkende positive beskrivelser. Blant annet nevnes av noen informanter hemmelighold og silotenkning som negative trender. Imidlertid er det i overveldende grad et positivt bilde som males. Et betydelig antall informanter framhever organisasjon O som et godt sted å arbeide. Flere sier at organisasjon O er annerledes enn tidligere arbeidsplasser på den måten at folk er mer hjelpsomme og åpne. ”*Stor takhøyde*” brukes flere ganger som beskrivelse. ”*Godt samarbeid*” likeså. Med ett unntak sier alle informantene at de har inntrykk av at organisasjon O tar HMS seriøst eller meget seriøst; flesteparten sistnevnte. Illustrerende

utsagn er: ”Det er et slikt miljø som øker trivselen voldsomt” og ”Det er en helt annen plass å jobbe på. Nei, jeg er kjempeglad i firmaet her. Det er en kjempebra plass.” HR-sjefen forteller dette i samme kontekst: ”Og til og med når folk kommer inn på intervju her, så sier de at de merker at det er noe som henger i veggene. Og det er positivt.”

5.2 HMS-kulturprosjektet i lys av organisasjonsutviklingsteori

Beckhard (Gallos, 2006) hevder at de mest suksessrike organisasjonsutviklingstiltakene har bestemte karakteristikkene. I følgende kapitler vil disse karakteristikkene bli sammenlignet med funn fra datainnsamlingen. Dette er nyttig for å se i hvilken grad det kan forventes – rent teoretisk – at HMS-kulturprosjektet vil ha god effekt. HMS-kulturprosjektet handler tross alt om mer enn *innholdet* i det; det handler like mye om *måten* innholdet, deriblant metaforene, blir formidlet på.

5.2.1 Planlagt program som involverer hele systemet

I følge HMS-sjefen i organisasjon O, én av utarbeiderne av HMS-kulturprosjektet, var omfanget av prosjektet ikke fastsatt fra begynnelsen av. Det ble imidlertid ganske raskt klart at en større skala var nødvendig. Vikland m.fl. (2011) beskriver prosessen slik: Målet ble å skape en framtid der gode HMS-resultater var sentrale, og der hver enkelt ansatt bidro i prosessen. Som beskrevet i kapittel 2.0 startet prosessen med en kartlegging av hele organisasjonen der alle ansatte ble involvert, både gjennom intervjuer og spørreundersøkelse. Målet var, ifølge HMS-sjefen, å kartlegge ”*hva de tenker om HMS, om selskapet, hvem vi er, det sosiologene kaller kultur og sosialantropologene kaller identitet*”.

Ved siden av å samle informasjon, var tanken også at det ga de ansatte muligheten til å delta og til på den måten å få mer eierforhold til prosjektet (Vikland m.fl., 2011). Betydningen av at folk må oppleve at de selv deltar i prosessen, framheves også av Gallos (2006). Det er svært viktig at de ansatte ikke føler at avgjørelsene blir tatt over hodet på dem, for deretter å bli prasket på dem (ibid.). Dette er også noe som står helt sentralt i AI-tilnærmingen til

organisasjonsutvikling. På åpent spørsmål om hva de husket best fra HMS-kulturprosjektet, trakk to informanter nettopp fram den inkluderende tilnærmingen. Dette grunnla de med at dette var en annerledes måte å gjøre det på, og da utelukkende positivt fordi de følte at de ble tatt på alvor.

5.2.2 Ledelsens engasjement

Som beskrevet i kapittel 1.3 utelukkes maktaspektet i denne studien. Likevel vil her ledelsens engasjement kort nevnes. En av de kanskje viktigste karakteristikene ved vellykkete utviklingsprosjekt er nemlig at lederne er bevisste på at det er samsvar mellom ord og handling; *"to walk the talk"* (Kotter, Gallos, 2006). Kommunikasjon kommer både i ord og handling, og sistnevnte er ofte den mest virkningsfulle. Ingenting undergraver endring så mye som hvis betydningsfulle enkeltmenneskers atferd ikke er konsistente med deres ord (ibid.). Ledelsens betydning er også noe som framheves i organisasjon O, både av utarbeider og mottaker av HMS-kulturprosjektet. I intervju sier øverste leder at *"Lederen må jo rett og slett demonstrere dette i hverdagen."* HMS-sjefen på sin side fremhever betydningen av at ledere på alle nivå må kunne tankegangen bak, og leve den i praksis, for *"hvis ikke ledergruppa tar ting innover seg, da kan vi egentlig bare glemme det"*.

Intervjuene med de ansatte reflekterer også en stor tillit til øverste leder om dennes engasjement og alvor når det gjelder HMS. Jamfør også kapittel 5.1.2 som viser at de ansatte i organisasjon O generelt har høy tillit til ledelsens seriøsitet i HMS-arbeidet. HMS-utarbeiderne er også meget bevisste på ledelsens rolle som foregangsmodeller i holdningsskapende arbeid. Som ledd i HMS-kulturprosjektet kurses derfor hver av lederne på de ulike nivåene i organisasjon O for tiden i HMS-kulturprosjektet. Målet er at hver enkelt både skal kunne presentere tankesettet bak for sine medarbeidere, og at det skal bli en del av deres naturlige tankegang og handlemåte. Marshak (1993, Ford & Ford, 1995) skriver at forskjeller i folks opplevelse av og reaksjon på endring sannsynligvis er et resultat av hvordan ledelsen snakker om endring. Ford og Ford (1995) skriver videre at dette blant annet avhenger av hvilke typer metaforer lederne bruker. Å gjøre begrepene *"Everybody needs somebody"*, *"collaborative community"* og *"Pentagonmodellen"* til en del av det lederne snakker om, kan

på den måten gi metaforene mer verdi for den enkelte ansatte. HMS-sjefen understreker imidlertid at den beste måten å formidle budskapet på, er å vise det i handling.

5.2.3 Relatert til organisasjonens oppgaver og mål

I organisasjon O er det riktignok HMS som blir uthevet, men utarbeiderne av prosjektet presiserer at det i like stor grad handler om organisasjonskulturen generelt, jamfør kapittel 2.0. Også flere av mottakerne av prosjektet sitter med forståelsen av at HMS-kulturprosjektet i bunn og grunn dreier seg om organisasjonskulturen generelt. Tanken er at organisatoriske karakteristikk sier noe om hvem vi er og hvordan vi gjør ting. Dette vil igjen influere all prestasjon, inkludert HMS. HMS-kulturen betraktes altså av utarbeiderne av HMS-kulturprosjektet som nært sagt synonymt med organisasjonskulturen, og denne igjen som fundamental for at organisasjonen i det hele tatt skal kunne prestere. Kultur framheves også av organisasjonsforskere i stadig økende grad som et passende aspekt å rette et organisasjonsutviklingsprogram mot (Beckhard, Gallos, 2006). Kotter (Gallos, 2006) sier at én faktor som gjør at forsøk på organisasjonsendring ofte feiler, er at endringen ikke er forankret i organisasjonskulturen. HMS-kulturprosjektet kan derfor i høy grad betraktes som relatert til organisasjon Os mål.

5.2.4 Langtidsperspektiv

Beckhard (Gallos, 2006) anslår at minst to til tre år må påregnes for at endringstiltak skal kunne påvises. Han sier også at utålmodighet hos lederne ofte er et problem. I organisasjon O gjenspeiler utarbeiderne i så måte et realistisk syn på tidsperspektivet. Både øverste leder og HMS-sjefen understreker at de på ingen måte er kommet dit de vil ennå, og begge anslår at de i hvert fall må påregne to år til før de kan snakke om resultater. Begge sier at den tilnærmingen som er nå skal få fortsette. Dette inkluderer de uttrykkene som i denne studien betraktes som metaforer. De mener at når de først har valgt en retning, er det viktig å skape kontinuitet og forutsigbarhet ved å holde på denne. Øverste leder sier det slik: *"For du må gjenta, og gjenta, og gjenta, og gjenta, du må holde retningen, du må holde på de ordene, og*

legge mer og mer betydning i de ordene du bruker, for det dreier seg veldig mye om ord altså. Og du kan ikke drive å skifte med vær og vind. Du må ha retningen. ”

Mens en del av mottakerne formidler en utålmodighet etter å se resultater av prosjektet, tenker flere at dette er noe som naturlig vil ta tid. En av de ansatte uttrykker det slik: *”For min del var jeg kanskje litt utålmodig etter at dette skal bli noe praktisk som du kan ta og føle på, men jeg har jo skjønt siden at kanskje du må begynne i den andre enden, hvor du pløyer før du begynner å så.”*

5.2.5 Fokus på holdnings- og/eller atferdsendring

I intervjuet formidler HMS-sjefen at et tydelig og sterkt ønske om *ikke* å ha en atferdstilnærming sto sentralt under planleggingen av HMS-kulturprosjektet. Dette fordi de ikke trodde den tradisjonelle atferdstilnærmingen innenfor sikkerhetsarbeid er fruktbar nok. Som HMS-sjefen uttrykker det: *”Men hjelper det å innføre en regel til hvis du i utgangspunktet synes det er greit å bryte regler?”* Også selve begrepet ”HMS-kultur” impliserer gjerne et holdnings- mer enn et atferdsfokus, i hvert fall hvis man tar Scheins kulturteori som utgangspunkt. Da vil holdningsendring være å arbeide med mer grunnleggende faktorer enn atferd, noe som i neste omgang vil anspore til atferdsendring.

Holdningsfokuset er tydelig uttrykt i prosjektet, og er også noe mange av de ansatte fremhever som positivt ved HMS-kulturprosjektet. I ni av tretti intervju ble det eksplisitt framhevet som særlig positivt at HMS-kulturprosjektet tar holdnings- framfor atferdsperspektivet.

Informantene sier at dette er annerledes i forhold til det de er vant med fra andre selskap, og at fokuset på at hver enkelt må forstå og ta ansvar klart er å foretrekke framfor regler, direktiver, plakater på veggene og pekefingeremoral. Én av informantene uttrykker det slik: *”Nei, for å begrense atferd gjennom masse lover, det er ikke bra, tror jeg. Så jeg synes det er en veldig god idé å kjøre holdningsruta i stedet for atferdsruta.”* Karlsen (2001) skriver at HMS-tiltak der målsetningen er at ansatte selv skal ta ansvar for egen helse og sikkerhet er langt mer lønnsomme enn forskriftsbasert HMS-organisasjon og overvåkning.

5.2.6 Øvrige karakteristikk

De resterende faktorene som av Beckhard (Gallos, 2006) nevnes som kjennetegn ved vellykkete organisasjonsutviklingstiltak, er at de må være handlingsorienterte, bestå av erfaringsbaserte læringsaktiviteter og hovedsakelig foregå i grupper.

Med førstnevnte menes at de intervensjonene og aktivitetene som de ansatte deltar i er ment å endre noe *etter* at aktiviteten er avsluttet. Deltakeren skal kunne overføre ervervet kunnskap i konkrete situasjoner. Dette samsvarer absolutt med tankegangen bak HMS-kulturprosjektet. Etter Scheins modell (jf. kap. 3.2.1) ligger verdier og holdninger til grunn for atferd. Ut fra dette vil holdningsendringen som er målet med intervensjonen igjen kunne ha positiv effekt på atferd.

Erfaringsbaserte læringsaktiviteter innebærer at aktivitetene i programmet involverer en læringssituasjon der praktisk handling er en viktig del. Som Beckhard (Gallos, 2006) sier det, kan man ikke endre en ledelsesstil med input av kunnskap alene. Det samme vil nødvendigvis gjelde HMS-stil. Hvorvidt organisasjon O oppfyller dette kriteriet i sitt HMS-kulturprosjekt, kan nok diskuteres. Flere av de ansatte påpeker at det har vært en del ”snakk”, noe som kan tyde på at forelesninger har vært en mye brukt framgangsmåte. Imidlertid er en av de fundamentale tesene i denne studien at språket i seg selv kan ha endringskapende effekt. Å prate og diskutere kan i tillegg i seg selv betraktes som en aktivitet, noe spesielt ledergruppa har blitt satt til som del av HMS-kulturprosjektet. Slike tilnæringsmåter kan med andre ord også betraktes som erfaringsbaserte læringsaktiviteter. Sistnevnte viser også til siste kriterium hos Beckhard, nemlig gruppearbeid. Dette har blitt brukt i flere sammenhenger i organisasjon O, blant annet i kartleggingsprosessen og kursingen av lederne.

På bakgrunn av dette kan det synes som om HMS-kulturprosjektet på flere måter kan ha gode forutsetninger for å lykkes. Holdningsendring er imidlertid, som tidligere nevnt, ofte en tidkrevende og kompleks prosess. Samtidig er selvsagt også innholdet i HMS-kulturprosjektet en avgjørende faktor, i hvilken grad dette blir akseptert av mottakerne. Dette vil bli framstilt i de påfølgende kapitlene.

5.3 Hvordan forstås metaforene

Som beskrevet i kapittel 3.3.3 er et sentralt kjennetegn ved metaforer deres tvetydighet. Å definere hvilken rolle metaforer kan spille i en HMS-kulturutvikling, er derfor en kompleks oppgave. Generelt er det på ingen måte gitt at de formål og funksjoner som er hensikten med kommunikasjonen, oppfylles (Kjeldsen, 2006). Dette gjelder sannsynligvis i enda større grad når utgangspunktet er fenomener som bruker selve tvetydigheten som virkemiddel. Av denne grunn er det interessant å se på hvordan hver av metaforene blir forstått, både av utarbeidere og mottakere i organisasjon O. Det er også gjerne forskjell mellom hvordan man rasjonelt sett forstår en metafor og hvilke assosiasjoner man umiddelbart får, noe som også vil framstilles i det følgende.

5.3.1 *Everybody needs somebody*

Utarbeiderne av HMS-kulturprosjektet sier at dette uttrykket på en god måte summerer opp det de mener. Den ene av dem får assosiasjoner både til Blues Brothers sangen og til Solomon Burkes "Everybody needs somebody to love", og sier at hun må "minne seg selv på" at det ikke er sistnevnte. En annen sier at han har inntrykk av at folk forstår begrepet mer i retning av "omsorg", mens han mener "omtanke" er mer passende betydning siden det er helsevesenets oppgave å drive med omsorg.

Én informant har overhodet ikke hørt begrepet, men ellers går de ansattes forståelse av metaforen i høy grad ut på det samme. Gjensidig avhengighet, at man trenger hverandre, å ta vare på hverandre, samarbeid, ingen er sin egen øy, at hver trenger andres perspektiv og hjelp, å se ting i et større perspektiv, at det en gjør kan få større konsekvenser enn det en umiddelbart tror, å støtte hverandre, å jobbe sammen i lag, og å jobbe som team mot et felles mål er alle beskrivelser av de ansattes forståelse av metaforen.

Assosiasjonene varierer i større grad. Noen kjenner ikke Blues Brothers-sangen, og får dermed ingen assosiasjoner i den retning. Andre tenker umiddelbart på musikken fra Blues Brothers-filmen. "It's icon music", som en av informantene uttrykker det. To av informantene tenker også på innholdet i filmen, og påpeker at de materielle ødeleggelsene og den risikofylte atferden ikke helt samsvarer med HMS-tankegangen. Én får assosiasjoner til collaborative

community, mens to med annen nasjonal bakgrunn enn norsk tenker på dugnadsånden som de mener er typisk norsk. Flere får også assosiasjoner til en samling som ble holdt som introduksjon til HMS-kulturprosjektet hvor sangen "Everybody needs somebody" ble spilt gjentatte ganger.

5.3.2 Collaborative community

Utarbeiderne av HMS-kulturprosjektet har naturligvis den teoretiske bakgrunnen for "collaborative community" i sin forståelse, jamfør kapittel 2.3. De mener at denne teorien er veldig riktig med tanke på mangfoldet i organisasjon O. Den ene av dem foretrekker begrepet "samhandlingskultur". Utarbeiderne sier alle at "collaborative community" er kjernen i HMS-kulturprosjektet.

Blant de ansatte varierer forståelsen av "collaborative community" i større grad enn ved "Everybody needs somebody". To av informantene sier at de ikke har hørt begrepet, og én refererer til det som "collaborative society". Én forklarer det mer dyptgående ut fra teorien som ligger til bunns for begrepet. De fleste kobler imidlertid "collaborative community" til "Everybody needs somebody", og sier at det er to måter å si det samme på. Begrepene som brukes til å forklare "collaborative community" overlapper derfor i stor grad det som ble beskrevet i forrige kapittel. For mange impliserer det også mer spesifikt et tverrfaglig samarbeid, kommunikasjon og samarbeid på tvers av avdelingene, eller fri flyt av informasjon. To av informantene forstår det utelukkende som hvordan man bruker teknologi for å fremme informasjonsdeling; "access til data hvor som helst", som en av dem uttrykker det. Folk får i mye mindre grad andre assosiasjoner til denne metaforen. Unntaket er én som umiddelbart tenker på nyhetssaken med pyramidespillet "The 5 Percent Community", samt én som fikk tanker i retning av en koloni med maur.

Et større diskusjonstema vedrørende dette begrepet, er hvorvidt det er selvforklarende eller ei. Sju av informantene sier at de har måttet jobbe med det for å forstå det, og mener det er et komplisert og ikke-selvforklarende uttrykk. Følgende sitat tar denne opplevelsen på kornet: "[Collaborative community] skjønner jeg ikke helt. Det uttrykket har jeg litt problemer med å skjønne. Altså, jeg tror jeg vet hva de prøver å uttrykke, men når jeg hører "collaborative community", så må jeg tenke litt." På den andre siden uttrykker to av informantene eksplisitt

at de finner begrepet lettfattelig. Utarbeiderne av programmet er på sin side opptatt av at teorien bak begrepet ikke må glemmes. Én av dem sier dette: *”Og hvis vi så ikke glemmer at [collaborative community] faktisk inneholder noe, og ikke bare er et sånt tomt ord som snakker om å jobbe sammen om et felles mål, for det er jo alle enige om”*.

5.3.3 Pentagonmodellen

Én av utarbeiderne beskriver denne slik: *”Og så Pentagon, det er et veldig, veldig nyttig verktøy. (...) Kan brukes overalt. Det handler om å jobbe helhetlig.”*

Denne metaforen er den mest omstridte av de tre, både når det gjelder forståelse og hva de ansatte synes om den. Alle informantene kjenner begrepet, selv om én av dem betegner den som ”Pentagrammet”, og to ikke husker hvordan den ser ut. Den hyppigste responsen var at de visste at det var en femkant, noe de gjerne demonstrerte ved å tegne den i lufta, men at de ikke visste hva som sto i de fem hjørnene. De hadde imidlertid forstått at det dreide seg om fem elementer som alle er like nødvendige for å oppnå målet. Mens HMS-sjefen framhever at målet her kan spenne fra konkrete enkeltsaker til ”collaborative community” eller en god HMS-kultur, linker de fleste av informantene målet til noe litt mer fastsatt. Da som oftest HMS-kultur. Et representativt utsagn er som følger: *”Etter at jeg har sett Pentagonmodellen, forstår jeg hva det går i, men jeg husker ikke elementene.”* Kun én informant kunne nevne noen av disse fem elementene. Flere av informantene påpeker også at det kun fungerer som en modell, og at det dermed er likegyldig hvorvidt det er fem, fire eller seks kanter. To av informantene mener i tillegg at Pentagonmodellen utgjør det teoretiske fundamentet for ”collaborative community” og ”Everybody needs somebody”.

Til denne metaforen var det minst spredning i assosiasjonene informantene hadde. Kun to tenkte på noe annet enn HMS-kulturprosjektet; én fikk assosiasjoner til USA sitt militær, en annen tenkte på geometri. Også til denne metaforen var det imidlertid stor uenighet omkring hvorvidt den er forståelig og nyttig kontra kompleks og unyttig. Et ganske typisk utsagn er dette: *”For meg er den litt for kompleks og vanskelig å forstå. Jeg forstår at det er fem dimensjoner som en må ha, men det er litt for komplekst for meg.”* Én annen skisserer dette bildet: *”Hvis du sier Pentagonmodellen, er det mulig at folk blir litt sånn tomme i blikket.”*

Det er tydelig at også utarbeiderne er klar over at noen oppfatter begrepet som for akademisk, og én av dem sier også at hun er lei av å høre dette.

5.4 Hvordan mottas metaforene

Selv om metaforene i det store og hele forstås forholdsvis likt, betyr det på ingen måte at informantene verdsetter dem i like stor grad. Det er store forskjeller både i preferanser og tanker om nytteeffekt i forhold til metaforene.

5.4.1 *Metaforenes appell*

Én av utarbeiderne sier at hun tror at folk egentlig syns at "Everybody needs somebody" er ganske kult og at de syns det er relativt greit med "collaborative community". Når det gjelder Pentagonmodellen, har hun inntrykk av at folk raskt tok den til seg, noe hun er positivt overrasket over. Samtidig er hun oppmerksom på at de ansatte opplever den forskjellig. Hun tror at de enten syns den er en strålende idé, eller at de forholder seg ganske nøytrale. Hun har også sine tvil om hvorvidt folk har forstått dybden i konseptene, men er fornøyd om de har hørt om og godtar dem.

Av de tretti intervjuene av mottakerne av HMS-kulturprosjektet, uttrykker tjuetre informanter begeistring over "Everybody needs somebody", også de som ikke har særlig forhold til sangen eller filmen fra før. Flere sier at de umiddelbart forstår hva den betyr, at de liker budskapet, og at det er en bra måte å formidle det på. Mer spesifikke grunner som oppgis til hvorfor de liker uttrykket, er at det er mer menneskelig og mindre profesjonelt, stramt og teknisk, at det er fengende, positivt og har pep, at de har gode assosiasjoner både til sangen og til HMS-samlingen i Bergen der det ble lansert, at det er lett å huske på, og at det er et flott motto. Ingen av informantene er negative til uttrykket. De minst positive sier typisk at begrepet er ok, men at de generelt ikke er så glad i slagord. En av lederne sier det slik: *"[Everybody needs somebody] er et sånt uttrykk som folk liker, og i forskjellige sammenhenger begynner å synge på."*

Når det gjelder "collaborative community", sier fjorten informanter eksplisitt at de liker den. Én sier sågar at hun har "forelsket seg veldig" i begrepet. Flere av disse sier at de måtte jobbe litt med den før de forsto den, og at de først da likte den. Andre er noe skeptisk til selve begrepet, men sier at de liker tanken bak. Atter andre er temmelig nøytrale; de forstår begrepet, men har ingen følelser for det verken i den ene eller den andre retningen. Noen setter likhetstegn mellom "collaborative community" og "Everybody needs somebody" også i form, noe dette sitatet gjenspeiler: *"Altså "collaborative community" og "Everybody needs somebody" har noe litt lettlivet over seg."* Et flertall uttrykker imidlertid at selv om de to metaforene innholdsmessig overlapper hverandre, appellerer "Everybody needs somebody" mer til dem. Følgende sitat illustrerer dette: *"Men jeg synes det er mye mer catchy og elegant å si "Everybody needs somebody" enn "collaborative community". [Collaborative community] er mer byråkratisk, grått, trist, anemisk. (...) Så det er jo egentlig to uttrykk på det samme som jeg ser det. Men det ene er sagt på en bedre måte enn det andre."* Et mindretall sier uttrykkelig at de ikke liker begrepet.

Mens et fåtall har særlig tydelige følelser i negativ retning overfor "Everybody needs somebody" eller "collaborative community", kommer følelsene sterkere til uttrykk hva Pentagonmodellen gjelder. Flere informanter sier at de ikke liker den. En typisk begrunnelse er som følger: *"Så jeg tror at Pentagonmodellen er med og abstraherer HMS."* Andre ord som brukes om det samme, er akademisk, rigid, stivbeint og teoretisk. Det kan synes som om de som liker den minst, er de som har hørt minst om den, og dermed har minst kjennskap til modellen. Flere har også negative tanker knyttet til Pentagonmodellen fordi de opplever at den ble mye fokusert på ei stund, men at det nå har gått lang tid uten at de har hørt mer om den. En del synes den er fornuftig til tross for at de sier den er vanskelig å huske. Andre er ganske nøytrale med utsagn som: *"Interessant, men kanskje det ikke fungerer som noe som folk tar til seg."* Noen sier, som med "collaborative community", at Pentagonmodellen etter hvert ble mer forståelig og lettfattelig, og at den da også ble bra. Én informant trekker Pentagonmodellen fram som det han husker best fra hele HMS-kulturprosjektet fordi den var så bra. *"Den er veldig illustrativ, og jeg liker den veldig godt for den setter ord på en del av de tingene som jeg alltid har slitt med å få inn, dette her med holdninger, relasjoner, kommunikasjon. Det har alltid vært litt sånn ulne begrep i HMS, men du får liksom plassert det inn i en sammenheng."*

5.4.2 *Metaforene som beskrivende for organisasjon O*

Selv om AI (jf. kap. 3.2.2) ikke ble valgt som bevisst strategi i implementeringen av HMS-kulturprosjektet, samsvarer tilnærmingen i organisasjon O som nevnt på mange måter med denne teorien. Tanken var at HMS-kulturprosjektet skulle ta utgangspunkt i kartleggingen som ble utført innledningsvis. Målet var å finne et konsept som var passende for organisasjon O. Dermed er det interessant å undersøke hvorvidt informantene opplever at metaforene og innholdet i dem er representative for organisasjonen. Som nevnt i kapittel 5.1.2 forteller flere informanter om et – i positiv forstand – annerledes miljø i organisasjon O enn det de gjerne er vant med. Blant annet nevner flere at de opplever at det er lavere terskel for å be om hjelp i organisasjon O, reflektert gjennom blant annet dette utsagnet: *”Folk er ikke tungbedte her.”* Det formidles et bilde av at spesielt *”Everybody needs somebody”*, men også i noen grad *”collaborative community”*, faller i smak blant annet fordi det oppleves passende. Informantene sier det ikke direkte, men det gis et inntrykk av at de gjerne identifiserer seg, som del av organisasjon O, med spesielt førstnevnte metafor. At det er noe de føler seg hjemme i. Eksempelvis formidler følgende to sitat dette: *”(...) så føles det mindre som et HMS-begrep, og mer som sånn som vi jobber her”, og ” Ja, det karakteriserer [organisasjon O]. Sammenlignet med tidligere erfaring tror jeg det er mer samarbeid over ulike faggrupper her, og flere linker mellom folk, og det er stimulert ikke bare av nødvendighet gjennom arbeidsoppgavene, men også gjennom sosial interaksjon og oppmuntring om å finne ut hva folk som arbeider i andre områder og avdelinger gjør.”* Hva *”collaborative community”* gjelder var det noe mer sprik i svarene. Noen kjenner seg igjen, andre sier at dette er langt fra der organisasjon O er ennå.

5.4.3 *Metaforenes nytteverdi*

Utarbeidernes målsetning med HMS-kulturprosjektet er at HMS-kulturen i organisasjon O skal bli synonymt med et *”collaborative community”*. Den ene sier at de kanskje ikke er mer enn halvveis mot målet nå. *”Collaborative community”* fungerer med andre ord som en visjon for organisasjon O. Den samme tanken formidles også av flere av de ansatte. På spørsmål om de anser organisasjon O for å være et *”collaborative community”* svarer de at de er på vei, men at de ennå ikke kan sies å ha nådd målet. Derimot syns de fleste at det er et godt mål å

jobbe mot, også flere av dem som ikke liker uttrykket "collaborative community" i seg selv. Én sier at "(...) jeg tror det er mer som en framtidsvisjon, hvor vi vil. (...) Så nå er samarbeidet godt, men det kan forbedres, absolutt." Flere informanter formidler om "Everybody needs somebody" at det er en fengende sak som gir HMS en mer innbydende innpakning. Pentagonmodellen karakteriseres av flere som en nyttig modell, og også som noe som fungerer som en rød tråd fordi den kan brukes til å modellere så mye av virksomheten. Enkelte av informantene fremhever at hvert av de tre begrepene har sin plass og verdi fordi de understøtter hverandre. Én av dem sier det slik: "Men "Everybody needs somebody" sitter jo ikke fullt så langt inne som Pentagonmodellen i forståelsen. Det er jo klart at de er mer umiddelbare. Men det er jo vitsen. Du skal ha noe som er umiddelbart, og noe som går mer inn i det." Noen mener at de kan merke en forbedring i samarbeidskulturen, og tror at dette blant annet har med HMS-kulturprosjektets fokus å gjøre. Det er imidlertid også flere som etterspør en konkret effekt av HMS-kulturprosjektet. De sitter igjen med begrepene, men vet ikke helt hva det skal bety, noe dette sitatet gjenspeiler: "[HMS-kulturprosjektet] ligger der oppe som en svær tåkedott (...) men liksom å dra det ned og si: det er dette det betyr, det har vi ikke gjort ennå, føler jeg i hvert fall."

5.5 HMS-kulturprosjektets rapporterte virkning

Siden HMS-kulturprosjektet ennå er såpass ungt, og også med tanke på kompleksitetsgraden i å skulle påvise objektive effekter av metaforene, baserer studien seg utelukkende på informantenes egne utsagn for å bedømme virkningen av metaforene.

5.5.1 Sammenheng mellom informantkarakteristikker og metaforholdning

Som beskrevet i kapittel 4.3.4 ble informantene selektert for å få et mest mulig representativt bilde av organisasjon Os fordeling med tanke på kjønn, alder, nasjonalitet, avdeling og nivå. Med bakgrunn i intervjudata er det ikke mulig å se noen sammenheng mellom disse karakteristikkene og informantenes holdninger og tanker omkring metaforene. Eksempelvis synes det ikke å være noen forskjell mellom de som i størst grad er direkte knyttet opp mot

sikkerhetsarbeid og de som arbeider i sektorer som finans og logistikk. Ei heller mellom ledere på forskjellige nivå og deres underordnede. Det ble også gjort strategiske informantutvalg for å se hvorvidt nært samarbeid – både horisontalt og vertikalt – ville ha noe påvirkning. Heller ikke dette kunne påvises i noen grad.

Én variabel som imidlertid kan synes å ha innvirkning, er hvor mye kunnskap informanten har om HMS-kulturprosjektet. Dette henger igjen sammen med hvor mye de er blitt eksponert for det. Én gruppe informanter har arbeidet mest opp mot et annet selskap, og har av den grunn vært mindre involvert i HMS-kulturprosjektet enn resten av informantene. Disse hadde også i mindre grad noe forhold til metaforene, og i så tilfelle mer i negativ retning. Blant dem som har vært mest eksponert for HMS-kulturprosjektet, er det ikke flere som eksplisitt liker metaforene enn blant informantene generelt. Imidlertid har ingen av dem negative følelser overfor dem.

Hva resten av variasjonene i holdning til metaforene gjelder, kan det synes som om det utelukkende er personlig preferanse som gjelder.

5.5.2 Effekt av HMS-kulturprosjektet

Den ene av utarbeiderne av HMS-kulturprosjektet sier følgende: *”Litt flåsete så pleier jeg å si til nykommere at jeg ønsker dere skal huske to ting, og det er ”collaborative community” og Pentagonmodellen.”* Med tanke på at nær sagt alle informantene har hørt om så vel Pentagonmodellen som ”collaborative community”, kan det virke som HMS-sjefens ønske er innfridd. Én informant sier at det han husker best fra HMS-kulturprosjektet er nettopp Pentagonmodellen og ”collaborative community”. På spørsmål om hvorfor det er dette han husker, svarer han: *”Nei, kanskje fordi det har vært snakket mye om det. At det har vært mye fokus på det. Selv om det kanskje er litt uklart hva som menes med ”collaborative community”, men ordet ligger der.”*

Informantene fikk også spørsmål om i hvilken grad de selv eller andre bruker ”Everybody needs somebody”, ”collaborative community” eller Pentagonmodellen i det daglige arbeidsspråket. Flere av informantene svarer at de kun hører begrepene brukt i mer formelle settinger, for eksempel HMS-møter. Av tretti informanter svarer imidlertid åtte at de bruker

og hører "Everybody needs somebody", seks at de bruker og hører "collaborative community", og tre at de bruker og hører begge disse. Fire informanter sier at de snakker om "collaborative community", men da med andre ord, for eksempel samhandlingskultur. De som enten bruker metaforene, eller hører andre si dem, forteller at de ofte brukes på en humoristisk måte. "Everybody needs somebody" benyttes gjerne for å minne om samarbeidsprinsippet på en mindre formell måte. "Collaborative community" likeså, noe dette sitatet viser:

"Collaborative community, det bruker jeg. At jeg henviser til det. Vi må jobbe litt mer sammen, at vi må ha collaborative community. Men mer som en spøk, men jeg bruker det."

Andre forteller også at de hører "collaborative community" bli brukt på en mer sarkastisk måte.

En faktor som noen av informantene nevner som negativ, er at uttrykkene er på engelsk. Et representativt utsagn er dette: *"Når jeg snakker norsk med deg, og vi snakker om "collaborative community", det faller litt utenfor den vanlige samtalen. Det blir kunstig å bruke et engelsk begrep. (...) Da er det viktig å gjøre begrepene naturlige, at de kan brukes i en naturlig, dagligdags samtale."* Andre argument som kommer fram mot å bruke engelske begrep, er at det virker kompliserende. Samtidig anerkjenner informantene at organisasjon O er et selskap bestående av representanter fra mange land, hvor en del av kommunikasjonen unektelig vil foregå på engelsk.

Av tretti informanter svarer tjuefem at de hadde inntrykk av at organisasjon O tok HMS "meget seriøst". Fem svarte "seriøst". Informantene fikk senere spørsmål om hvor stor rolle HMS-kulturprosjektet spilte for dette svaret. Elleve informanter sier at det er en vesentlig del av det som har gitt dem denne opplevelsen. Flere andre sier at det har bidratt til inntrykket.

Informantene fikk også spørsmål om i hvilken grad de mente at HMS-kulturprosjektet hadde endret deres egen holdning til HMS. Mange svarer her at det ikke har endret noe. Dette begrunner de med at de allerede hadde vært så lenge i bransjen før de begynte i organisasjon O. En del svarer imidlertid at det har endret holdningen deres i positiv retning fordi det har gjort at de tenker mer helhetlig, og at de har fått en dypere forståelse av hvordan vi påvirker hverandre. Et illustrerende sitat er som følger: *"Endret ganske mye egentlig i klart positiv retning. Det har gjort det mye bredere. Fra et rent ingeniør-/realfaglig fokus på det, som jeg hadde, til at jeg ser at organisasjonen må bedre holdningen, de rette holdningene."*

Informanten fikk oppfølgingsspørsmål om denne endringen også reflekteres i atferden hans,

hvorpå han svarte: *”Ja, at jeg er blitt enda mer bevisst på å samarbeide. Jeg liker jo å samarbeide, men jeg tar ting lettere opp nå, hvis jeg føler at det er et samarbeidsproblem.”*

6 Drøfting

6.1 Metaforene som utsmykning

Hovedsynet på metaforer var i mange århundrer at de var fine, men ikke nødvendige (Ortony, 1979). Dette synet utfordres av stadig flere, slik det også ble utdypet i kapittel 3.3.1. Likevel er også det kunstneriske aspektet ved metaforen ett av dens virkemidler, noe som demonstreres i hver av de tre metaforene. I tillegg til at "Everybody needs somebody" hos mange av informantene leder tankene hen på en melodi, består metaforen også av tre ledd, et tall som ofte utnyttet i retorikk (Kjeldsen, 2006). Videre er det både rytme og et slags rim i uttrykket. "Collaborative community" preges på sin side av allitterasjon, eller bokstavrim, på forstavelserne co. I tillegg klinger det bra fordi det er fire stavelser med samme tonasjon i begge ordene. Både rytme og allitterasjon fanger oppmerksomheten (Kjeldsen, 2006).

Pentagonmodellen som ord er i seg selv ikke særpreget av noen spesiell estetikk, men det kan sies om figuren den henspeiler på. Opprinnelig hadde utarbeiderne av HMS-kulturprosjektet plassert pentagonen med spissen ned. Én av informantene sier at nettopp dette er grunnen til at det er Pentagonmodellen hun husker best fra prosjektet. Hun opplevde nemlig at den sto feil vei; det så ut som den skulle til å tippe over. For informanten var det altså et estetisk brudd. Utarbeiderne av HMS-kulturprosjektet har nå imidlertid både snudd Pentagonmodellen og framstilt den på en noe annerledes måte. En nyprodusert skrivebok i organisasjonen er dekket av Pentagonmodeller i forskjellige farger, noe som klart fanger blikket.

Kjeldsen (2006) hevder at metaforen kan betraktes mer som utsmykning hvis metaforen først og fremst fremviser sin kunstneriske utforming. I så tilfelle kan den vekke beundring, men bare på et estetisk plan. Mirvis (Gallos, 2006) framhever samtidig at kunst er en viktig del av organisasjonsutvikling. Han henviser til Gagliardi (1996) som mener at estetiske presentasjoner og forståelse kommer før de rasjonelle argumentene. En kombinasjon av estetikk og rasjonalitet synes altså nødvendig for å overbevise, noe metaforer av mange betraktes som velegnet til. Én av informantene snakker om nettopp dette når han sier: *"Men jeg tror at "Everybody needs somebody" er mer slående da. Du kommer liksom ikke på fest med Pentagonmodellen. Men du skal jo kommunisere både med og uten champagnesmak."* Champagnesmak kan her forstås som pynten eller estetikken ved metaforen, og det kan tolkes som at informanten mener at dette er vel så viktig som det rent informative eller rasjonelle.

Flere av informantene uttrykker at de liker "Everybody needs somebody" fordi det høres fengende og kult ut. Det var også noen som sa at de likte tittelen på HMS-kulturprosjektet,

nemlig "collaborative community", og at både "Everybody needs somebody" og "collaborative community" kan fungere som såkalte *catch words*. Samtidig er det andre som uttrykker at de ikke liker hvordan begrepene klinger. Én sier at: "(...) *akkurat som med "Everybody needs somebody" og "collaborative community", det blir sånn tulleengelsk. I min verden lurere jeg på om det er unger som har kommet fram til dette her.*" En annen sier om "collaborative community" at: "*det er sånn et ikke-siende ord, litt. Det er for fint nesten.*"

Det er med andre ord delte meninger omkring estetikken i metaforene. Flere av informantene er opptatt av at det de kaller "HMS-kulturprosjektets fraser" også må ha et innhold, ikke bare lyde bra. Med tanke på at metaforens status de siste tiårene har arbeidet seg opp fra å være "*nice, but not necessary*" (Ortony, 1979) til å betraktes som en grunnleggende del av menneskets tenkning, er det interessant å se på hvorvidt metaforene i organisasjon Os HMS-kulturprosjekt også kan sies å ha noe mer effekt enn den rent estetiske. Dette vil drøftes i følgende kapitler.

6.2 Metaforene som kultur- og identitetsbyggende narrativer

I et sosialkonstruksjonistisk perspektiv fokuseres det som nevnt på hvordan språket vi bruker konstituerer vår tro om og opplevelse av verden (Lundby, 1998). Hatch (2006) skriver om hvordan diskurser former identitet. Det en opptar som del av sin identitet vil i stor grad være resultat av måten et samfunn bruker språket på eller hva som snakkes om. Flere teoretikere hevder at kultur også kan betraktes som et uttrykk for en organisasjons identitet (bl.a. Levinson, Gallos, 2006, Hatch, 2006). Hva som snakkes om i organisasjoner vil med andre ord forme kulturen eller identiteten i dem.

Nettopp dette er utgangspunktet for AI-tilnærmingen til organisasjonsintervensjon. Den anses som en motsats til problemgranskende intervensjon (Cooperrider & Sekerka, Gallos, 2006). Årsaken til at problemfokusering frarådes er at de mener mennesket har en tendens til å utvikle seg i retning av det som samtales om. Tanken er at ethvert sosialt system har noen positive elementer det går an å arbeide videre med, og ved å identifisere og bygge konsensus omkring disse, vil en gruppe skape energi til å øke det som finnes av positivt (Austin & Bartunek, Gallos, 2006).

Selv om AI som teori var ukjent for utarbeiderne av HMS-kulturprosjektet, har de basert seg på grunnleggende antakelser omkring organisasjonsutvikling og kulturbygging som samsvarer med ideer fra AI, og derav naturlig også sosialkonstruksjonisme. I en presentasjon utarbeiderne holdt om HMS-kulturprosjektet for utenforstående, ble følgende presisert: *"I stedet for å spørre hvordan vi skal endre de ansattes individuelle sikkerhetsatferd ved hjelp av flere prosedyrer og krav, bør spørsmålet være hva som er karakteristikaene ved vår organisasjon, og hvilke av dem vi sammen ønsker å styrke og utvikle. Organisasjonskarakteristikker sier noe om hvem vi er og hvordan vi gjør ting, og påvirker derfor alle resultater, også HMS"* (Vikland m.fl., 2011, egen oversettelse).

Dette demonstrerer nettopp tankegangen bak AI. Å skape felles grunn er av stadig større betydning etter som diversiteten i arbeidslivet øker (Kouzes & Posner, Gallos, 2006). Tietze m.fl. (2003) skriver om språkets essensielle betydning som del av en organisasjonskultur, og da spesielt når kulturen skal bygges, slik tilfellet er i organisasjon O. Organisasjon O fant gjennom den innledende kartleggingen fram til de positive karakteristikkene ved seg selv. Deretter fant de den teorien som de opplevde som mest passende i forhold til organisasjonens identitet, nemlig "collaborative community", supplert av "Everybody needs somebody" og Pentagonmodellen. Alle metaforene beskriver samarbeid og helhetlig tenkning. Som Cooperrider og Sekerka (Gallos, 2006) sier det: *"Inquiry itself intervenes."* De mener at etter hvert som de ansatte deltar i kartleggingsprosessen, blir de oppmerksomme på det større nettverket av sammenheng. Kapittel 5.2.1 demonstrerte at denne involveringen var noe av det en del av informantene opplevde som positivt. Én av dem sier det veldig klart: *"Nei, jeg tror at verdien av dette her er stor. At de begynte med å kartlegge kulturen først, det synes jeg var veldig sterkt. Veldig positivt."*

Thurén (1996) skriver om menneskets behov for å gi livet struktur og mening. Meningen kommer imidlertid ikke av seg selv; det kreves arbeid for å skape den. I denne prosessen med å skape mening må organisasjonen ordne erfaringer, mål og prioriteringer på en slik måte at den kan gi en sammenhengende framstilling av seg selv, - til seg selv og til verden rundt seg. Metaforene forteller en historie – eller et narrativ - om organisasjon O. De uttrykker et positivt bilde av organisasjonen som de fleste ansatte opplever at de kjenner seg igjen i, jamfør kapittel 5.4.2. En slik historiegjøring av erfaringer gir folk en opplevelse av kontinuitet og mening i livet, noe vi igjen bygger på for å få orden på dagliglivet og for å tolke nye erfaringer (Lundby, 1998). Historien kan også fungere som selvoppfyllende profeti, både innad og utad; historier er konstituerende (ibid.). Den bevisstgjøringen av identitet og kultur

som skjer ved hjelp av kartleggingen er med på å skape de ansattes virkelighet (Austin & Bartunek, Gallos, 2006). I organisasjon O kan vi på bakgrunn av dette videre anta at den påfølgende teorien – med metaforene – som ble lansert i etterkant av kartleggingen, og som bygger på denne, på samme måte former de ansattes opplevelse av organisasjonens identitet og kultur. Dette kan igjen drive organisasjonsutviklingen ved å skape nye forestillinger om fremtiden (ibid.). Narrativet utgjør mål som de ansatte kan arbeide mot. Dette leder over på neste kapittel: metaforene som visjon.

6.3 Metaforene som visjon

Ifølge Austin og Bartunek (Gallos, 2006) viser casestudier at ved å fokusere på positive element omkring ”hva som er”, skaper deltakerne et ønske om å transformere systemet. Dette understøttes av Cooperriders (1990, Gallos, 2006) heliotropiske hypotese som postulerer at sosiale system utvikler seg i retning av det mest positive bildet de har av seg selv. Dette preger også utarbeidernes tanker om sin egen strategi. Én av dem sier: *”(...) og det bekreftet jo den undersøkelsen ganske tidlig og, at vi var en form for ”collaborative community” allerede da. Men det er jo en visjon. Men det gode er jo at vi bygger på noe som allerede ligger der. Jeg vil heller si det sånn.”*

Kouzes og Posner (Gallos, 2006) hevder at tydelige, delte visjoner er en nøkkelfaktor i organisasjonsutvikling, og oppfordrer til å bruke språket for det det er verdt for å kommunisere delt identitet og gi liv til visjoner. De mener at visjonen må bruke kraftfullt språk for å oppnå effekt; den må levendegjøres. Dette mener de at figurative språklige virkemidler som metaforer passer ypperlig til. Metaforene i HMS-kulturprosjektet kan på den måten fungere både som narrativ og visjon.

Cooperrider og Sekerka (Gallos, 2006) har sett på suksessrike endringer i organisasjoner. Et fellestrekk de finner er at den førende koalisjonen utviklet et bilde av fremtiden som var relativt lett å kommunisere, og som appellerte til mottakerne. Uten en meningsfull visjon kan organisasjonen lett ta ingen eller feil retning. Innenfor AI er det å skape nye og bedre ideer og forestillinger en kraftfull måte å endre organisasjonen på siden vi ser det vi tror på (Mirvis, Gallos, 2006). Svare (2006) mener at mens det i noen typer situasjoner kreves en mer nøktern framstilling, finnes andre forhold som er vanskelige å formidle ved hjelp av vanlig språkbruk,

deriblant visjoner og mål. Dyktig bruk av metaforer kan skape entusiasme og begeistring for en felles visjon (Kouzes & Posner, Gallos, 2006).

Kotter (Gallos, 2006) lanserer en tommelfingerregel for en brukbar visjon: Den må kunne kommuniseres til noen på fem minutter eller mindre, og gi en reaksjon som signaliserer både forståelse og interesse. Ved å konsentrere visjonen i én enkelt metafor som ”collaborative community”, oppfylles i det minste første ledd av regelen. Andre ledd vil bli drøftet i senere kapitler. Én av informantene forteller om ”Everybody needs somebody” at *”(...) det er jo samarbeid på en måte, men det er samtidig litt mer enn bare samarbeid. Det ligger mer i det.”* Dette utdyper han med flere eksempler på hva metaforen betyr for ham. Eksempelet viser hvordan metaforer kan romme og sette ord på mye ved hjelp av ett eller noen få ord.

Den ene av utarbeiderne poengterer imidlertid at hun er redd at det skal bli et uthulet begrep. En festtale som ingen vet at det ligger tung teori bak. Det er dermed viktig at teorien og tankegangen bak visjonen formidles som helhet. Imidlertid er det ifølge Kotter også avgjørende at visjonen kommuniseres tilstrekkelig ganger. Her kan metaforen spille en rolle. Som vist i kapittel 5.3.2. kjenner nesten alle de ansatte i organisasjon O til begrepet ”collaborative community” og har en formening om hva det betyr. De ansatte har med andre ord kjennskap til organisasjonens visjon, noe som kanskje hadde vært vanskeligere om den bare ble formidlet i sin helhet.

Kouzes og Posner (Gallos, 2006) betrakter prosessen med å finne delte visjoner som like viktig som visjonen i seg selv. Dette fordi de mener det gradvis vil bygges konsensus når folk involveres. De vil begynne å tenke på visjonen som sin egen. De ansatte i organisasjon O har indirekte vært med å bygge visjonen om å skape en samarbeidende og helhetstenkende organisasjon siden dette baserer seg på den initielle kartleggingsprosessen. På spørsmål om hvordan han liker ”Everybody needs somebody” som del av HMS-kulturprosjektet, svarer en informant: *”Det synes jeg passer godt. Fordi det er en ny organisasjon. De fleste går i nyplyd åker og vet ikke helt hva som ligger der, så det er greit å ha den i bunnen at alle hjelper til.”* Nær sagt alle informantene sier seg enige i at enten uttrykkene eller budskapet i dem er ønskelig og passende i organisasjon O. En som ikke liker selve metaforene særlig godt, påpeker likevel at *”(...) det er en utrolig viktig tanke det å kunne dele på informasjon, og stå sammen om resultatet.”* Visjonen har med andre ord tilsynelatende bred oppslutning.

6.4 Metaforene som argumentative og generative

En essensiell påstand om metaforens effekt som teoretikere innenfor feltet framsetter, er at de har evnen i seg til å utvide horisonten, gi nye perspektiv og myke opp tilstivnede tankemønstre (Svare, 2002). Heradstveit og Bjørge (1992) støtter dette, og mener at metaforer på denne måten tilfører språket et sterkt dynamisk element. De kan hjelpe oss til å oppdage eller skape nye sammenhenger, noe som igjen kan skape endring. Dette er også grunnen til at mange metaforer har spilt en viktig rolle i vitenskap og teoriendring (Ortony, 1979); de genererer kunnskap og innsikt.

I praksis vil dette si at metaforer er argumentative eller generative hvis de frembringer en endring i mottakerens perspektiv samtidig som den virker normal eller passende i situasjonen hvor den brukes (Kjeldsen, 2006). Det kan synes som første krav her – å frembringe endring i perspektiv – til en viss grad er tilfelle i organisasjon O. Flere informanter sier at det er blitt lettere å samarbeide eller å be om hjelp i etterkant av HMS-kulturprosjektet; at de føler seg trygge på at dette er et selskap hvor en ikke trenger være redd for å be om den hjelpen en trenger. Én uttrykker det slik: *”De fleste som er her bringer med seg aspekt fra andre selskap, de har sannsynligvis sett andre perspektiv i andre selskap mange ganger før. Men jeg tror at fokuset på ”collaborative community” og ”Everybody needs somebody”, og det støttende fellesskapet som vi har, er noe litt forskjellig. Det er noe folk villig tar opp, og kan bruke i sin arbeidshverdag, så jeg tror det har hatt en effekt.”* Utsagnet viser at det som formidles gjennom metaforene i følge informanten lett får gjøre inntrykk på mottakerne fordi de kan assosiere seg med det, fordi det er gjenkjennende, og fordi de ser den praktiske verdien av det. Uten å ha blitt opptatt i språket på en slik måte som HMS-kulturprosjektet har gjort det, er det ikke sikkert at dette ville skjedd. Ved å sette ord på det, realiseres det.

Andre ledd i ovenstående utsagn, altså at metaforen må virke normal eller passende i situasjonen, er det nok mer motstridende meninger om når det gjelder HMS-kulturprosjektets tre metaforer. Dette demonstreres i kapittel 5.4. Det er svært delte preferanser og følelser tilknyttet metaforene. Flere sier at de bruker én eller flere av metaforene, eller at de hører andre bruke dem. Imidlertid skjer dette ifølge noen av informantene ofte i en noe ironisk tone. Enkelte påpeker også at det oppleves kunstig å bruke engelske begrep, da spesielt ”collaborative community”. Ut fra ovenstående definisjon vil metaforene dermed muligens ikke ha noen generativ effekt på de av informantene som har negative følelser overfor dem.

6.5 Metaforene som virkelighetsorganiserende fenomen

En sentral byggestein i det sosialkonstruksjonistiske perspektivet er at vi ved hjelp av språket strukturerer og kategoriserer våre omgivelser, opplevelser og erfaringer, noe som former vårt syn på virkeligheten (Thurén, 1996). Metaforer har en sentral plass her. De skaper struktur, orden og retning til våre tanker, erfaringer og handlinger (Kjeldsen, 2006). De kan få en kompleks og flertydig virkelighet til å framstå klart og entydig, og bidrar slik til å organisere vårt bilde av virkeligheten (Svare, 2002).

Thurén (1996) nevner taksonomi som en vesentlig del av denne virkelighetsstruktureringen. Det handler om å dele virkeligheten opp, om å klassifisere, noe som igjen muliggjør sammenligning. Thurén mener det er gjennom sammenligning vi oppfatter omverdenen, og at denne prosessen er sentral for hele vår forståelse og all vår tenkning. I følge Thurén er idealtyper en form for taksonomi, og er enda en måte å bruke språket på som former virkeligheten. Siden det ofte er mulig å konstruere flere ulike idealtyper av den samme virkeligheten, representerer ingen av dem sannheten; de er bare mer eller mindre anvendelige. De blir et måleinstrument som man sammenligner virkeligheten med. Det kan lages idealtyper av det meste, eksempelvis tenkemåter, mennesketyper, institusjoner, eller, i dette tilfellet, organisasjonsmodeller. I HMS-kulturprosjektet settes "collaborative community" opp som en idealmodell. Selv om det ikke stilles opp noen motsats til "collaborative community", er dette implisitt. Dette kaller Thurén dikotomisering, eller motsetningspar. Den implisitte kontrasten gjør at en får noe å sammenligne med. Nytteverdien i å kategorisere våre omgivelser er at vi får et verktøy som hjelper oss å få orden på tankene. Det skaper imidlertid også et forenklet bilde av virkeligheten. Ens holdninger og handlinger preges selvsagt når en resonnerer med bakgrunn i den eksisterende dikotomien. Dette kan ha både positive og negative konsekvenser. I organisasjon Os tilfelle vil en organisering etter de tre metaforene kunne virke samlende, og slik gjøre at de ansatte i større grad både opplever seg og handler som en enhet. Dette er også en viktig effekt som utarbeiderne håper skal komme ut av HMS-kulturprosjektet. Siden organisasjon O er så ung, anså de det nødvendig å bygge noe felles. Én av utarbeiderne sier at "[Det] handlet om å utvikle noe sammen". Thurén (1996) fastslår at det er nærmest umulig å avgjøre hvorvidt taksonomier finnes "der ute" eller "der inne". Han konstaterer likevel at det virker lite sannsynlig at virkeligheten er oppdelt i motsetningspar eller andre former for taksonomier i samme grad som språket skal ha oss til å tro.

Sensemaking er et begrep som blir brukt innen samfunnssikkerhetsfaget for å forklare blant annet risikopersepsjon. Det betyr, i følge Weick (1995), å gi mening til noe; å strukturere det ukjente. Med andre ord en virkelighetsorganiserende prosess. Weick hevder videre at organisasjoner har sitt eget språk og symboler som har stor betydning for sensemaking. Czarniawska & Gagliardi (2003) skriver på sin side om *sensegiving* som en forlengelse av sensemaking. I et organisatorisk perspektiv dreier dette seg om å forsøke å påvirke andres sensemaking og meningskonstruksjon i en ønsket retning av organisatorisk virkelighet (Gioia & Chittipeddi, 1991, Czarniawska & Gagliardi, 2003). Ledelsen forsøker da å artikulere eller fremme en visjon eller et foretrukket fortolkende skjema, noe som kan influere prosessen sensemaking hos de ansatte. Watson (1994, Czarniawska & Gagliardi, 2003) skriver at mennesker i organisasjoner gjerne har vidt forskjellige interesser, ønsker og behov. Av den grunn dras de ikke inn i et så positivt samarbeid som gjerne trengs i moderne organisasjoner. Dette er jo også nettopp det utarbeiderne av HMS-kulturprosjektet i organisasjon O ønsker å motvirke. De trekker diversiteten fram som en styrke, men ønsker samtidig å gi den retning. ”Collaborative community”, supplert av de to andre metaforene, blir slik både styrken og retningen. Ved å sette ord på dette skapes fortolkende skjema; narrativet og visjonen. Dette kan skape initiativ og engasjement om et felles, delt formål (Watson, 1994, Czarniawska & Gagliardi, 2003).

Personen som forsøker å skape mening, altså sensegiving, ønsker med andre ord å influere andre mennesker til å oppfatte og tolke visse hendelser og handlinger på bestemte måter (Czarniawska & Gagliardi, 2003). Det handler om å få virkeligheten til å fremtre på en bestemt måte (Svare, 2002). I en organisasjon er det essensielt siden organisering per definisjon handler om å gå sammen mot et felles mål. Det fordrer et visst samsvar i måte å forstå verden på.

I kapittel 5.5.2 ble det beskrevet hvilken selvrapportert effekt HMS-kulturprosjektet har hatt på informantenes holdning til HMS. Noen sier det har hatt en positiv effekt, mens de fleste sier at det ikke har endret noe. Hvorvidt prosjektet har hatt en påvirkning på de ansattes måte å betrakte organisasjon O som helhet på, er verre å si. Flere sier at de kjenner seg igjen i den kulturen ”collaborative community” og ”Everybody needs somebody” formidler; at dette uttrykker noe særegent ved organisasjon O. Hva som kom først og sist, altså hvorvidt dette er tanker de hadde *før* HMS-kulturprosjektet så dagens lys, eller om det å sette ord på det har bevisstgjort eller skapt nye tanker, er svært vanskelig påvisbart. Med det

sosialkonstruksjonistiske perspektivet som bakgrunn kan en imidlertid tenke seg at det stadig å bli eksponert for budskapet i HMS-kulturprosjektet, ikke minst gjennom de tre metaforene, kan ha en effekt på hvordan en oppfatter den organisatoriske virkeligheten en er en del av. Dette er noe også en av informantene er inne på i følgende utsagn om ”collaborative community”: *”Det er jo sånn med de fleste ting at når du bruker det lenge nok så kommer det mer naturlig.”*

6.6 Metaforene som følelsesstimulerende

Et svært viktig element ved metaforens påvirkningskraft, er dens evne til å aktivisere forestillinger med farge, smak, lukt, følelser og fornemmelser (Svare, 2002). En kan fremkalle allerede funderte og følelsesladde konnotasjoner hos mottakeren, for så å overføre dem til en ny kontekst (Heradstveit & Bjørge, 1992). Dette kan blant annet komme til nytte i holdningsskapende arbeide (Svare, 2002). Thurén (1996) sier det så tydelig som at den som vil påvirke menneskets holdninger, før eller siden kommer til å merke at kunnskap om kjensgjerninger alene ikke er tilstrekkelig til å få mennesker til å lytte. Et følelsesengasjement må også til. Å spille på følelser hos mottaker, eller pathos, er også én av de tre pilarene i den antikke retorikken (Kjeldsen, 2006). Bolman og Deal (Gallos, 2006) gjengir Kotter og Cohens (2002) grunnleggende budskap, og konkluderer med at det er svært likt deres eget: For mange endringsforsøk feiler fordi de i for stor grad baserer seg på datasamling og – analyser, rapportskrivning og presentasjoner. Dette til fordel for en mer kreativ tilnærming der formålet er å anspore følelsene som motiverer til handling. Med andre ord mislykkes endringsagentene når de nærmest ene og alene stoler på fornuft og struktur, og neglisjerer menneskelige, politiske og symbolske element.

Metaforene i organisasjon Os HMS-kulturprosjekt kan i seg selv virke som symboler, og på den måten skape eller mobilisere følelser. Flere informanter uttrykker positive følelser overfor metaforene. Især er det ”Everybody needs somebody” som karakteriseres med positivt ladete følelsesord. På spørsmål om hva denne informanten tenker når han hører begrepet ”Everybody needs somebody”, er svaret: *”Jeg tenker på møtet i Bergen. Det var demet der. Det virket bra, og etterlot gode minner og vibrasjoner.”* Sangen ble brukt gjentatte ganger på HMS-samlingen som informanten henviser til, og har tydelig etterlatt seg gode følelser ikke

bare til sangen, men til hele situasjonen. Dette er noe flere av informantene forteller. Mange av dem uttrykker også at de syns begrepet er kult og fengende. Selv om de ikke sier at det er fordi de får assosiasjoner til Blues Brothers-filmen, er det i flere tilfeller de samme som snakker om filmen i positive ordelag. Én informant forteller om hvordan han assosierte begrepet med en periode i livet der han var deprimert. For ham betød ”Everybody needs somebody” at man må tørre å bry seg om kollegaen; spørre hvordan det går. Uttrykket har tydelig berørt ham på en annen måte enn de andre informantene. Bare unntaksvis uttrykkes like varme følelser overfor de to andre metaforene. Et eksempel er dette utsagnet som refererer til ”collaborative community”: ”Gud, jeg liker det ordet, det går rett hjem”.

Som nevnt har metaforene, spesielt ”Everybody needs somebody”, i tillegg blitt brukt på en nærmest rituell måte, både på HMS-samlinger og samlinger forøvrig. Bolman og Deal (Gallos, 2006) hevder at ritualer er en essensiell følgesvenn for å oppnå signifikant endring. Ved å projisere følelser, stemninger og fornemmelser, og smak, lukt, farge og lyd, sammen med det en faktisk sier med rene ord, kan en formidle mer mening (Kjeldsen, 2006). Dette kan stimulere entusiasme og begeistring (Bolman & Deal, Gallos, 2006).

6.7 Metaforenes pedagogiske side

Flere metaforteoretikere trekker fram den pedagogiske siden som en sentral egenskap ved metaforen. Sticht (Ortony, 1979) sier at metaforer utvider vår kommunikasjonskapasitet på samme måte som en hammer utvider armens styrke og knyttnevns hardhet, og vår hukommelseskapasitet utvides på samme måte som et teleskop utvider synets rekkevidde. Videre henviser han til Ortony (1975) som skriver om metaforen som et middel for å overkomme begrensninger i vår aktive hukommelse, både når vi selv formidler, og når vi mottar informasjon. Ortony har lansert tre forskjellige teser for å forklare hvordan metaforen fremmer læring: *the compactness thesis* som sier at metaforer effektivt kan overføre store deler informasjon fordi den fortetter meningen; *the vividness thesis* som hevder at metaforen tillater en mer erindringsverdig læring gjennom å skape levende bilder; og til sist *the inexpressibility thesis* som innebærer at visse aspekt ved erfaringer aldri kan omkodes til språk, men at metaforer kan overføre denne ekstra meningen (Sticht, Ortony, 1979).

I hvilken grad disse tre tesene er gjeldende i organisasjon Os metaforer, er diskutabelt. Det kan argumenteres for at hver av metaforene i teorien kan fremme læring hos de ansatte ved hjelp av både meningsfortetning, levendegjøring, og ekstra meningsoverføring. Hvorvidt dette skjer i praksis, er derimot svært vanskelig å avgjøre. Flere informanter nevner Pentagonmodellens nytteverdi som en faktor. Gjennomgangstemaet er at det er en modell som er lett å snakke ut fra; en enkel måte å skissere samarbeid og helhetlig tenkning på. Det er samtidig flere som sier at de har problem med å skjønne Pentagonmodellen. Det samme gjelder "collaborative community". Mens en god del mener at uttrykket er komplisert, er andre av motsatt mening, noe dette sitatet illustrerer: "*Jeg tror at "collaborative community", det etterlater et merke i hukommelsen. Du husker, og du forstår hva det betyr.*" Ingen av informantene har problem med å forstå budskapet i "Everybody needs somebody". Tvert i mot nevnes den av mange som en enklere måte å uttrykke innholdet i "collaborative community" på. Det er tydelig stor spredning i informantenes forståelse av metaforene. Dette kan tyde på varierende pedagogisk virkning av dem. Samtidig har omtrent alle informantene kjennskap til hver av de tre metaforene. Dette kan skyldes både at de er blitt hyppig formidlet, og uttrykkene i seg selv. Rimet og rytmen i metaforene, som beskrevet i kapittel 6.1, kan også ha en pedagogisk effekt ved å gjøre metaforene lettere å huske.

Sikkert er det uansett at de tre metaforene til sammen rommer et budskap som er mer omfattende enn de seks ordene som utgjør metaforene i seg selv skulle tilsi. At de er meningsfortettet, er altså klart. At de til en viss grad forvandler noe abstrakt og kanskje vagt til noe mer konkret og velkjent, slik *the inexpressibility thesis* hevder, kan en del av intervjuene også tyde på. På spørsmål om hva han tenker om "collaborative community", svarer en informant: "*Jeg synes det er et bra konsept. Det kan fungere. Det er definert av de to ordene, collaborative og community, jeg mener, det er et enkelt konsept å fatte.*" På samme tid påpeker flere informanter at enten "collaborative community" eller Pentagonmodellen, noen også begge, vanskeliggjør noe som kunne vært lett. Én informant sier dette veldig tydelig om førstnevnte metafor i dette sitatet: "*(...) for meg er det litt sånn new speak. Du bruker masse ord for noe som egentlig er helt kurant.*" Et spørsmål som kan stilles er samtidig hvorvidt det er mulig å formidle budskapet i HMS-kulturprosjektet på en måte som alle ville syntes var lettfattelig. Når det gjelder *the vividness thesis*, altså hvorvidt metaforene også skaper følelser og assosiasjoner i mottakerne som levendegjør innholdet og skaper ekstra mening, varierer dette i stor grad fra metafor til metafor, og mellom de forskjellige informantene, se også kapittel 6.6.

Hvor effektivt en klarer å formidle sitt budskap, avhenger mye av hvor dyktig en klarer å bruke billedspråket, og kanskje viktigst, metaforer (Bruner, 1990, Lundby, 1998). Det er med andre ord ikke gitt at en metafor har pedagogisk effekt. Det er imidlertid flere forhold rundt metaforene som spiller inn på pedagogisk effekt, noe påfølgende delkapitler vil vise.

6.7.1 Mangfoldig og hyppig kommunikasjon

Kotter (Gallos, 2006) hevder at et punkt man ofte feiler på innen organisasjonsutvikling, er underkommunisering av visjonen. I de mest suksessrike endringsprosjektene bruker de ansvarlige alle eksisterende kommunikasjonskanaler for å formidle visjonen. Oppskriften er enkel: Bruk hver eneste mulige kanal, spesielt de som vanligvis kun brukes på mindre viktig informasjon. Kouzes og Posner (Gallos 2006) gir råd om det samme: Bruk så mange uttrykksformer som mulig. Bruk historier, metaforer, analogier, slogans, visuelle presentasjoner, temasanger, poesi, sitat og humor for å gjøre abstrakte fenomen konkrete. Dette muliggjør at andre kan gjenkjenne det en snakker om. Som de sier det: Husk at symboler, ikke akronymer, stimulerer fantasien.

Organisasjon O har vært bevisst når det gjelder dette, og har tatt i bruk flere av de ovenstående uttrykksformene. Utarbeiderne av HMS-kulturprosjektet ønsker at de ansatte skal bli regelmessig eksponert for metaforene. Internmagasinet heter "Everybody". Det er blitt trykket opp bøker med Pentagonmodellen og "Everybody needs somebody" på forsiden. Det henger plakater av Pentagonmodellen i noen av avdelingene. Brosjyrer om HMS-kulturprosjektet leveres ut til alle nyansatte. "Everybody needs somebody"-sangen spilles på samlinger, og også på fester. Noen av informantene forteller fra den første HMS-samlingen at "Everybody needs somebody" gjennomsyret hele work shopen. De ansatte fikk sjansen til å danne egne orkestre som symbol på at alle må spille sammen for at det skal lyde bra. Én av informantene forteller: *"Det var skikkelig kult. En del av oss fikk spille trommer, andre sang, og så satte de det sammen til slutt. Det var en kul fest og. Bra fest. Husker det veldig bra. For vanligvis er det sånne tørre presentasjoner, og da husker en ingenting, men har en noe sånt konkret som et band som spiller og snakker om hvordan man spiller, så forstår du mye bedre."* Mange av informantene uttrykker at de ser på spesielt "Everybody needs somebody" som et slogan for organisasjonen. En av fordelene med å konsentrere et budskap i en metafor,

jf. ovenstående *the compactness thesis*, som så igjen fungerer som et slogan, er nettopp formidlingsfrekvensen det muliggjør.

Flere av informantene påpeker likevel at HMS-kulturprosjektet burde vært hyppigere formidlet. De sier at det var mye i begynnelsen, men at det siden har dabbet av. Én sier: *"Jeg lurer på hvor det har blitt av det. Rett og slett."* Hovedbudskapet til dem som formidler dette synspunktet er at det er mye substans i prosjektet, men at det krever mer gjentakelse og fokus. Som beskrevet i kapittel 5.5.1 ytres dette imidlertid i hovedsak av de ansatte som har vært minst eksponert for HMS-kulturprosjektet. Det understreker betydningen av å gjenta, utfolde og variere det som sies for at tilhørerne skal forstå og huske (Kjeldsen, 2006).

6.7.2 *Metaforenes pedagogiske utsmykning*

Som beskrevet i kapittel 6.1 gjør organisasjon O bruk av estetiske virkemidler i sine metaforer. Disse kan også ha en pedagogisk effekt. Alliterasjon fungerer nemlig ikke kun som utsmykning, men kan ifølge Kjeldsen (2006) også støtte hukommelsen. Det samme gjelder tretallet som "Everybody needs somebody" baserer seg på. Begge er gode virkemidler for at noe skal legges merke til og huskes. Kjeldsen kaller effekten av dem for auditiv pregnans, og hevder at begge deler holder ørets oppmerksomhet. Hva Pentagonmodellen gjelder, skriver Kjeldsen videre at slike bilder kan være svært nyttige i å gjøre abstrakte fenomen konkrete og forståelige. Allerede antikkens retorikere pekte på synet som den sterkeste sansen fordi sterke, slående bilder gjerne kleber seg til hukommelsen. Det faktum at nesten alle informantene husker metaforene kan være en konsekvens av disse pedagogiske virkemidlene. Flere av informantene nevner én eller flere av metaforene uoppfordret. De fleste andre viser høy grad av gjenkjenning når metaforene blir nevnt.

6.7.3 *Mulig negativ effekt på læring*

Synet på metaforens pedagogiske plass i en læresituasjon har også motstandere. Petrie (Ortony, 1979) forteller at motstanderne hevder at metaforer brukes når man er for lat til å

gjøre det harde, analytiske arbeidet hvor man presist bestemmer hva man ønsker å si. I tillegg kan metaforer være svært misvisende. I og med at en metafor kan forstås på et utall forskjellige måter, er potensialet for feiltolkninger og misforståelser rikelig. Nok en påstand er at metaforer ofte brukes for å redusere komplekse forhold til overforenklete banaliteter. Petrie oppsummerer dette synet på metaforer til at de på det beste er fine, men at de ikke har noe å si verken for forståelse eller kommunikasjon.

To av informantene er opptatt av at det de kaller slogans for lett kan bli tomme fraser. De refererer her spesielt til "Everybody needs somebody". Begge sier at de har vært med på lignende prosjekt hos tidligere arbeidsgivere, og at det da har vært en tendens til at såkalte catchwords blir veldig populære i en periode, for så å bli erstattet av nye. Den ene informanten opplever at det har vært mye snakk om de ulike frasene, men at han savner noe mer konkret innhold i dem. Den andre sier om "Everybody needs somebody": *"Men det er kanskje, den er jo en sang, en popmelodi, jeg merker på meg selv at du begynner å synge, og så glemmer du litt sånn hva som er lagt inn i det. Det blir litt sånn, at det blir en fin sang, og så var det det."* Begge informantene mener likevel at slike fengende fraser kan ha en effekt i en oppbyggingsperiode, men at innholdet uansett er det viktigste. Dette er også en bekymring hos en av utarbeiderne. Hun er opptatt av at teorien bak begrepene ikke skal glemmes. Hun mener det er greit at de fremstår som slogans, men at dette ikke må skje før organisasjonen har fylt uttrykkene opp med innhold.

Svare (2002) er tydelig på at det er store forskjeller i enkeltmenneskers evne til å forstå metaforer, og også i hver enkelts interesse for dem. Av den grunn er det viktig å bruke metaforer med skjønn. Dette vil bli nærmere drøftet under.

6.8 Metaforene som endringsskapende

Innen terapi er metaforer nyttige redskap for å skape endring (Lundby, 1998). Dette fordi de muliggjør forståelse av noe gjennom noe annet, og dermed åpner for å se situasjonen i et nytt lys. Lundby mener det skjer en kognitiv restrukturering. Dette kan også tenkes å ha en effekt i organisasjonsutvikling.

I organisasjon O er målet med HMS-kulturprosjektet ikke først og fremst å skape endring, men derimot å skape noe nytt. En informant påpeker nettopp potensialet her: *”Vi er jo veldig privilegerte i [organisasjon O] fordi vi er et veldig ungt selskap, og har mulighet til å bygge noe fra bunnen av.”* Samtidig har de fleste ansatte med seg bagasje fra tidligere arbeidsgivere med forventninger og tanker omkring hvordan arbeidet og den daglige driften skal utføres. Om det kalles nyskaping, restrukturering eller endring av perspektiv blir dermed likegyldig. Med utgangspunkt i Scheins kulturpyramide er det mulig at metaforene – eller deres implisitte betydning – kan bli en del av organisasjonens grunnleggende antakelser, og dermed i neste rekke forme holdning og handling relatert til HMS. Hatch (2006) skriver at til tross for at de grunnleggende antakelsene typisk tas for gitt, og er utenfor vår vanlige oppmerksomhet, gjennomtrenger de hver del av det kulturelle livet og preger alle former for menneskelig tanke, følelse, opplevelse og erfaring.

Kjeldsen (2006) betegner retoriske henvendelser som adressert kommunikasjon, noe organisasjon Os metaforer kan sies å være. Kjeldsen hevder det er visse faktorer som påvirker mottakerens mottakelighet og grad av endringsvillighet, nemlig: 1) graden av interesse; 2) muligheten for å konfrontere og endre problemet; 3) risiko; 4) plikt og forventninger; 5) kunnskap og fortrolighet, og 6) krav om umiddelbar handling (Kjeldsen, 2006). Som vist i kapittel 5.5.1 ble det ikke funnet noen sammenheng mellom informantens holdning til metaforene og andre variabler. Hvilken grad av risiko informanten opplevde i sitt arbeid, viste ingen forskjell. Ei heller grad av interesse for HMS. Informantene uttrykte ulikt personlig engasjement for HMS-arbeid, men dette viste ingen sammenheng i hva de tenkte eller følte omkring metaforene. Med tanke på plikt og forventning indikerte verken ansiennitet eller vertikal plassering i organisasjonen noe bestemt forhold til metaforene. Når det gjelder punkt 2 og 6 utelukkes disse i dette tilfellet siden det ikke er snakk om noe problem per se. Det eneste som tydelig hadde en sammenheng med hva informanten syntes om metaforene, var, som tidligere nevnt, grad av kunnskap. Når det gjelder hvorvidt metaforene kan fungere endringsskapende, er det som vist i kapittel 5 flere informanter som framhever at HMS-kulturprosjektet har fått dem til å endre perspektiv. De to faktorene som går igjen er at de har blitt mer bevisst på betydningen av samarbeid, og på helhetlig tenkning.

6.9 Metaforene som komplekse fenomen

6.9.1 Når metaforen blir vanskelig å forstå

At metaforen er vanskelig å forstå eller trenger en særskilt forklaring for å bli begripelig, er, ifølge Carlander (2008), vanligvis et hinder for en bra metafor. Han mener det ikke bør være nødvendig å forklare det som forklarer. Imidlertid kan det være positivt hvis metaforen er slik at den skaper nysgjerrighet eller oppmerksomhet. Mottakeren tvinges da på et vis til å rette sin oppmerksomhet mot noe han ikke forstår, som igjen kan føre til at han søker oppklaring.

Som tidligere vist oppleves både ”collaborative community” og Pentagonmodellen av flere av informantene som vanskelige å forstå. Én av informantene svarer på spørsmål om hva han husker best fra HMS-kulturprosjektet: *”Det er et nytt språk. Som jeg ikke er så glad i at de bare dytter på med masse med fremmedord på noe som er ganske normalt, som vi kan bruke et normalt språk på å forklare. Uten å henge det opp i modeller, i Pentagonmodell som et eksempel. Og snakke om alle fremmedord som er nye. Så, det er det jeg husker mest.”* En annen sier om ”collaborative community”: *”Jeg tenker at hvis du ikke forklarer konseptet, men bare kaster det ut til folk uten noe mer, da forstår de ikke. Det er ikke selvforklarende, snakker ikke for seg selv. Da kan det skje at ”collaborative community” ikke har den effekten som det er ment å skulle ha.”* Disse sitatene illustrerer tydelig at for flere av informantene er en forklaring nødvendig. En metafor som er vanskelig å forstå kan føre til at den avvises som meningsløs, ifølge Tietze m.fl. (2003).

Både Pentagonmodellen og ”collaborative community” blir grundig forklart som del av HMS-kulturprosjektet. Flere av informantene uttrykker imidlertid at selv om de har fått det forklart, er det fortsatt uklart for dem, eller at de må tenke seg om hvis de skal forstå budskapet. Samtidig ble det formidlet et mye rikere utvalg av assosiasjoner knyttet til ”Everybody needs somebody”. Det kan tenkes at informantene hadde færre assosiasjoner til ”collaborative community” og Pentagonmodellen nettopp fordi de i mindre grad forstås umiddelbart. Som noen av informantene imidlertid er inne på, jamfør kapittel 5.4.3, er det kanskje nødvendig både med lettfattelige og mer dyptgående konsept. Utarbeiderne er opptatt av at det ligger tung teori bak prosjektet. Hvor lettfattelig er det mulig å gjøre denne? Kan det tenkes at de tre metaforene likevel forenkler et mer komplekst budskap? Selv om mange av informantene raskt sier om Pentagonmodellen, og også til en viss grad ”collaborative community”, at det er vanskelig å forstå, er det stort samsvar i assosiasjonene som følger etterpå. Og det samsvarer både med det de andre informantene sier, og med det utarbeiderne av HMS-kulturprosjektet

forteller. En slik enhet i forståelsen av begrepene tyder muligens på en større forståelse enn informantene tror de har. Dette er også en konklusjon som en av utarbeiderne av HMS-kulturprosjektet har gjort i forbindelse med prosjektevalueringen som har pågått de siste månedene. Et viktig moment blir da muligens å formidle dette til de ansatte; at de faktisk har forstått begrepene bedre enn de selv tror. Da unngås kan hende i større grad at metaforene avvises som meningsløse, jamfør foregående avsnitt.

Hvorvidt begrepene skaper nysgjerrighet eller oppmerksomhet, er nok mer tvilsomt. Riktignok fikk informantene ikke dette spørsmålet direkte, men flere uttrykker at mens ”Everybody needs somebody” er fengende og kult, er de to andre metaforene mer tunge og kjedelige. Dermed kan det se ut til at ”collaborative community” og Pentagonmodellen både er vanskelige å forstå, og heller ikke vekker særlig umiddelbar nysgjerrighet eller oppmerksomhet. Samtidig er det viktig å være oppmerksom på at de tre metaforene som karakteriserer organisasjon Os HMS-kulturprosjekt, ikke er ment som metaforer fra utarbeidernes side. ”Collaborative community” er en teori, og presenteres også som sådan, mens Pentagonmodellen naturlig nok er en modell. Dermed har det ikke vært aktuelt å ta hensyn til hva som utgjør en god metafor når de har blitt lansert. Samtidig skal både ”collaborative community” og Pentagonmodellen til en viss grad også fungere alene, som enkeltstående begrep. Da er viktige kjennetegn ved en god metafor om ikke essensielt, så i hvert fall gode virkemidler.

Nok et moment som for noen av informantene fungerer kompliserende, er, som påpekt i kapittel 5.5.2, at metaforene er på engelsk. Ifølge Rammeforskriften (2010) § 14 skal norsk språk brukes i størst mulig grad i virksomheten. Dersom det er nødvendig eller hensiktsmessig for å gjennomføre virksomheten, og det ikke går på bekostning av sikkerheten, kan andre språk benyttes. Hva som menes med ”nødvendig eller hensiktsmessig” kan tolkes på mange måter. Den ene av utarbeiderne av HMS-kulturprosjektet bruker i mye større grad begrepet ”samhandlingskultur” framfor ”collaborative community”. Kanskje ville dette appellert mer til dem som ikke har særlig sansen for sistnevnte? Samtidig ville kanskje det ha gjort at de som liker ”collaborative community” mistet interessen? Som nevnt i kapittel 6.7.3 fremhever Svare (2002) at det er store individuelle forskjeller i hvordan hver enkelt opplever og liker en spesifikk metafor. Kanskje er det så enkelt som at det går på smak og behag?

6.9.2 Tvetydighet

De språklige utfordringene begynner allerede med de enkelte ord. Å bruke språket til å beskrive virkeligheten innebærer nemlig å være involvert i en kreativ prosess (Svare, 2002). Dette berører forskningsspørsmål 2; altså hvorvidt intensjonen bak metaforene samsvarer med mottakernes forståelse og opplevelse av dem. Når sågar det enkelte ord kan være vagt, flertydig og verdiladet (Thurén, 1996), hvordan er det da ikke med metaforen som kjennetegnes nettopp ved at den inviterer til mer enn én enkelt tolkning? Den som framsetter metaforen kan forsøke å avgrense tolkningen av metaforen gjennom egen språkbruk, men har ellers ingen mulighet for å kontrollere hvordan metaforen faktisk blir tolket eller brukt (Svare, 2002). Hva sistnevnte gjelder påpeker noen av informantene at når de hører ”collaborative community” eller Pentagonmodellen brukt i det daglige arbeidet, er det gjerne med ironisk eller sarkastisk tone. Flere forteller om en mer positiv bruk av ”Everybody needs somebody”. Dette er effekter som er vanskelige å forutsi. Samtidig er det kanskje ikke udelt negativt at begrepene blir brukt på denne måten. De fleste som formidler et anstrengt forhold til selve uttrykkene, sier samtidig at de liker budskapet i dem. Når begrepene brukes, sørger det i det minste for at de blir værende i folks bevissthet, og derigjennom muligens også budskapet i dem.

Som kapittel 5.3 viser, får informantene ulike assosiasjoner til metaforene. I og med at tankegangen bak dem har vært mye kommunisert fra utarbeidernes side, vet de fleste hva uttrykkene egentlig handler om, i hvert fall etter å ha tenkt litt på det. Metaforene i organisasjon O blir dermed sannsynligvis i større grad forklart enn det metaforer vanligvis blir. Informantenes umiddelbare assosiasjoner varierer likevel. Flere får assosiasjoner til Blues Brothers-filmen når de hører ”Everybody needs somebody”, noe som jo er intensjonen. To av informantene tenker imidlertid på de materielle ødeleggelsene i filmen. Den ene sier: *”Og så tenker jeg, herregud, jeg har jo sett den filmen med alle de bilene som driver og krasjer, det blir jo helt feil.”* Informanten konkluderer likevel med at: *”Men det er jo så åpenbart hva budskapet er at jeg tror ikke filmens innhold undergraver budskapet overhodet, men jeg har tenkt på det da.”* Heradstveit og Bjørge (1992) skriver at konnotativ mening, altså assosiasjonene, er svakere kodifisert enn denotativ mening, altså det saklige innholdet, eller i dette tilfellet budskapet. Informantens utsagn viser nettopp dette ved at han korrigerer sine egne assosiasjoner til det budskapet han vet ligger der. En annen informant hadde aldri hørt om Blues Brothers-filmen, og sier: *”For meg var det, i og med at jeg ikke fikk den rette assosiasjonen, så ble det litt negativt fordi det ble en selvfølge. For selvfølgelig trenger vi*

hverandre.” Dette demonstrerer hvordan de fra utarbeidernes side intenderte assosiasjonene kan slå feil, og at resultatet da kan bli negativt. Som tidligere vist var assosiasjonene også til de to andre metaforene varierende, og i noen tilfeller et godt stykke vekk fra utarbeidernes intensjon. Én informant tenker på en koloni av tissemaur når hun hører ”collaborative community”, og Pentagonmodellen bringer blant annet fram assosiasjoner om pyramidespill og USA sitt militær. Begge informantene vet likevel hvilket budskap metaforene egentlig er ment å formidle.

Kjeldsen (2006) stiller spørsmålet om ikke språkbruk og kommunikasjon ville bli både klarere og mer effektiv hvis ordene ikke var tvetydige. Han besvarer selv spørsmålet med nei, og hevder at språket er nødt til å være tvetydig for å fungere. *”Det er ikke bare et problem med språket, det er heller ikke bare en nødvendighet vi må leve med. Det er først og fremst en nyttig forutsetning for at vi kan uttrykke oss nyansert, skarpt og med språklig smidighet”* (Kjeldsen, 2006).

6.9.3 *Metaforens begrensende virkning*

Metaforen projiserer altså elementer av et fenomen eller en kontekst over i en ny. Jamfør kapittel 3.3.2 kan forskjellige aspekt ved målet for metaforen bli satt lys på gjennom ulike kilder. Samtidig er den metaforiske overføringen fra kilde til mål kun partiell. Denne kombinasjonen, at kun en del av kilden nyttiggjøres i den konseptuelle metaforen, og at målet har mange aspekt som ikke én kilde kan dekke, fører til det Lakoff og Johnson (1980) kaller *metaphorical highlighting and hiding*. Metaforen setter lys på utvalgte deler av målet for den, men trekker samtidig fokus vekk fra andre element. Dette kan bidra til å skape et begrenset bilde av virkeligheten (Svare, 2002). Svare viser i samme bok til Max Black som sammenligner metaforer med et filter som legges mellom oss selv og virkeligheten. Filteret vil gjøre at noen aspekter ved virkeligheten blir tydelige, mens andre blir mer fordekte. Dette er element som det er viktig å være oppmerksom på. Metaforen kan representere en tankemåte som blir så dominerende at den ekskluderer andre innfallsvinkler (ibid.). Heradstveit og Bjørge (1992) advarer i tillegg mot at metaforen kan virke tilslørende ved å skape falske sammenhenger der det ikke er noen.

At perspektivet som de tre metaforene representerer opptas av de ansatte, kan sies å være hele intensjonen ved HMS-kulturprosjektet. Kulturbyggingen er jo ment å skape enhet, eller felles verdi- og tankemessig plattform. Samtidig er det kanskje viktig å tenke over hva en ekskluderer med det fokuset en velger, og mulige konsekvenser av dette. Én av informantene stiller spørsmål ved om for mye fokus på samarbeid også kan være negativt: *”Er det alltid bra med samarbeid? Er det noen ganger bedre å gjøre jobben alene?”* Noen av informantene gir et bilde av sin forståelse av ”collaborative community” til utelukkende å handle om hvordan man tar i bruk tekniske virkemidler for å kunne samarbeide. De informantene som uttrykker dette jobber nært sammen, noe som kan tyde på at forståelsen har en viss smitteeffekt. Deres tolkning av metaforen har på den måten en begrensende virkning på deres forståelse av HMS-kulturprosjektet.

6.9.4 Når metaforen blir for eksplisitt

Svare (2002) poengterer at det er viktig at metaforene ikke blir for eksplisitte fordi dette kan skape negativitet overfor dem. Kjeldsen (2006) belyser det samme når han skriver om *”kunsten å skjule kunsten”*. Han skriver at hvis retorikken for tydelig framstår som retorikk, kan det virke mistenkeliggjørende. Spesielt én av informantene virker påvirket av dette når han forklarer at han ble nærmest provosert fordi han opplevde at spesielt ”collaborative community” ble en selvfølgelighet pakket inn i fine ord. Utfordringen her er når mottakerne ikke har særlige assosiasjoner til metaforen, slik tilfellet i relativt stor grad var med både ”collaborative community” og Pentagonmodellen. Da er det ikke metaforens konnotasjoner som blir for eksplisitt, men innholdet i den. Hvis mottakeren kun oppfatter den denotative betydningen, kan det tenkes, som noen av informantene uttrykker, at metaforen fremstår platt og banal. Én informant forteller om Pentagonmodellen: *”Ja, det er fem elementer som spiller sammen. Det skal utgjøre en enhet. Da de presenterte den, var jeg litt sånn ”so what?” (...).”* Igjen er det vesentlig å ha i mente at metaforene i organisasjon Os HMS-kulturprosjekt ikke var ment som metaforer fra utarbeidernes side. Å tenke gjennom at metaforene bør være ubemerket eller skjult, som Kjeldsen (2006) sier det, ble dermed nok mer unaturlig. Likevel, uavhengig av i hvilken grad metaforen var ment som en metafor, er det en effekt som kan inntreffe.

6.9.5 Vanskelig påvisbar effekt

De foregående kapitler har alle handlet om mulige effekter av metaforer. Nøkkelordet her er ”mulige”. Svare (2002) understreker at Lakoff og Johnson (1980) aldri hevder at nærværet av én metafor alene kan forklare en bestemt praksis. Det er langt fra noen entydig årsakssammenheng mellom våre metaforer og våre holdninger og handlinger (ibid.). Dette betyr at våre tanker og atferd i tillegg kan ha andre årsaker. Også Kjeldsen (2006) understreker at andre faktorer enn språk vil spille inn på hvordan budskapet oppfattes av mottaker. Dette kan være omstendigheter som personer, hendelser, konvensjoner, relasjoner, regler, følelser, interesser. Ford og Ford (1995) framhever spesielt individuelle årsaker som en faktor som kan gjøre det svært vanskelig å forutsi eller forklare hvordan den enkelte reagerer på den kommunikative situasjonen. Hatch (2006) skriver på sin side om hvordan forming og endring av vårt virkelighetssyn innen sosialkonstruksjonismen betraktes som ekstremt komplekse prosesser som er svært vanskelige å spore. Dette er viktige forbehold å være oppmerksom på. Metaforer er komplekse fenomen. Denne studien vil derfor på ingen måte kunne trekke noen entydige konklusjoner om hvilken effekt metaforene i HMS-kulturprosjektet i organisasjon O har hatt. Teori om metaforer og deres påvirkningskraft er imidlertid etter hvert blitt omfattende. At de har en betydning, er dermed relativt udiskutabelt. Å påvise konkret effekt og styrken av denne i enkelttilfeller, blir likevel naturlig nok vanskelig.

7 Sammenfatning og konklusjon

Studiens utgangspunkt er å koble sammen synet på språket som konstituerende for vår virkelighet med det stadig mer aktuelle organisasjonsaspektet HMS-kultur. Både fordi metaforer er slik en sentral del av språket, og fordi de i seg selv har kraft, ble disse valgt som fokus. Problemstillingen ble dermed: *”Hvilken rolle kan metaforer spille i en HMS-kulturutvikling”*.

7.1 Forskningsspørsmålene

I følge sosialkonstruksjonismen former språket vår tolkning og opplevelse av virkeligheten, og dermed også våre tanker, følelser, holdninger og handlinger. Allerede enkeltord er – i varierende grad – flertydige, vage og verdiladete. I enda større grad er *metaforer* konstruksjoner som kan styre tanker og følelser i ulike retninger. De er kjennetegnet av flertydighet, og kan overføre både tanker, assosiasjoner, holdninger og følelser fra et område av virkeligheten til et annet. Dette kan også brukes innenfor organisasjoner. Å arbeide med organisasjonskulturen er blitt et anerkjent mål for endring og utvikling, og da også HMS-kultur.

Studien er fundert i omfattende teori omkring temaet, og illustrert ved caset organisasjon Os HMS-kulturprosjekt, hvor tre metaforer står sentralt. De tre metaforene var riktignok aldri ment som metaforer fra utarbeidernes side, men det er i studien argumentert for at de dog kan betraktes som sådan. Gjennom trettitre intervju, både av prosjektarbeidere og ansatte, ble det forsøkt oppfanget hvilken effekt metaforene kan ha hatt, både individuelt og organisasjonsmessig. Tatt i betraktning selve grunntesen i studien, at virkeligheten er språklig konstruert, var det naturlig å utføre kvalitative intervju. Fokuset på den enkelte informants forståelse og opplevelse må stå sentralt når det som studeres er kjennetegnet av tvetydighet og fordrer fortolkning.

Første forskningsspørsmål dreide seg om intensjonene bak de tre metaforene. Kapittel 2 viste at selv om de tre metaforene ble utviklet på forskjellige måter og tidspunkt, er det en rød tråd i budskapet i dem. Det handler om samarbeid, helhetlig tenkning og gjensidig avhengighet. Utarbeiderne håper naturlig nok at også mottakerne av HMS-kulturprosjektet oppfatter dette.

Neste forskningsspørsmål gikk på hvordan mottakerne av metaforene faktisk forsto og opplevde dem. Gjennom intervjuene av de ansatte i organisasjon O, altså mottakerne av kulturprosjektet, kom det fram at metaforene, som forventet, forstås ulikt. Samtidig formidler et stort flertall av informantene at de likevel har oppfanget budskapet bak metaforene. Dette kan sies å utgjøre både et narrativ og en visjon i organisasjon O. De fleste informantene, også de som uttrykte negative tanker og følelser omkring metaforene, finner dette budskapet både passende og attraktivt. Kulturer åpner opp både for likhet og enighet omkring noen aspekter, og for uenighet og forskjeller omkring andre; de bygger både på diversitet og fellesskap (Hatch, 2006). At metaforene tolkes ulikt, betyr ikke at kulturen i organisasjon O mangler felles kulturelle uttrykk. Det narrative som metaforene formidler, og som intervjuene viser, peker nettopp på flere slike felles kulturelle uttrykk. Resultatene fra denne studien kan derfor brukes som argument for det potensialet metaforene kan ha på en rekke sentrale områder når det gjelder bidrag til endring i organisasjonen, deriblant: organisering av den virkelighet ansatte opplever på arbeidsplassen, blant annet som effektfulle visjoner og samlende narrativ; stimulering av følelser og personlig engasjement; og som pedagogisk virkemiddel.

Samtidig vet forskere som arbeider med fenomenet organisasjonsendring og språk at verken endring eller det som snakkes om beveger seg framover på en måte det er mulig å forutsi (Ford & Ford, 1995). Det er komplekse fenomen. Å skulle vurdere hva som har hatt effekt i organisasjon Os HMS-kulturutviklingsprosjekt, samt hvor mye og på hvilken måte det har hatt effekt, kan synes som en nær umulig oppgave. Metaforene, intervensjonen, teorien bak, formidlingen, utarbeiderne og ledelsen er alle faktorer som kan tenkes å spille en rolle for HMS-kulturen. Viktig er det også å huske at tidsaspektet er et vesentlig poeng her. Den mest generelle lærdommen Kotter (Gallos, 2006) trekker etter å ha sett på de mest suksessfulle organisasjonsendringsprosjektene, er at endringsprosesser går gjennom en serie med faser som totalt sett vanligvis krever et betydelig tidsperspektiv. I og med at organisasjon Os HMS-kulturprosjekt fortsatt er ungt, er det naturlig at de store resultatene ennå ikke kan fastslås. Kanskje vil de heller ikke senere kunne fastslås bestemt.

Selv om språk imidlertid kan synes vagt og abstrakt å forholde seg til når det er konkrete HMS-resultater en ønsker, kan det produsere håndfaste effekter. At virkeligheten er sosialt konstruert, betyr ikke at den ikke er virkelig. Den konstituerte sosiale omverdenen framskaper handlingsmuligheter og konkret virkning likeså håndfast som den fysiske verden (Jørgensen & Phillips, 1999). Med utgangspunkt i Scheins kulturpyramide kan det eksempelvis tenkes at de tre metaforene i organisasjon O, som til sammen oppsummerer og formidler budskapet i

HMS-kulturprosjektet, kan prege og forme de grunnleggende antakelsene. Dette kan i sin tur påvirke og skape verdiene og normene, og derigjennom også atferd. Spesielt ved at metaforene tilsynelatende både gjenspeiler og påvirker organisasjon O's narrativ og visjon, kan de tenkes å få så dyptgående virkning som de grunnleggende antakelsene tilsier. Samtidig er en av sosialkonstruksjonismens nøkkelideer et vesentlig moment, nemlig å anerkjenne at målet for forskning ikke er å produsere kunnskap som er endelig og universell, men å åpne opp for og sette pris på de forståelsene som er mulig (Lundby, 1998).

Når det gjelder siste forskningsspørsmål, nemlig hvilke faktorer som kan ha betydning for hvordan metaforene forstås og oppleves, antydte intervjuene i organisasjon O kun én sammenheng mellom de undersøkte variablene som karakteriserte informantene, og deres holdning til metaforene, nemlig betydningen av kunnskap. Det kan av den grunn argumenteres for at en stadig gjentakelse og påminnelse av HMS-kulturprosjektets innhold, kan ha stor verdi. Her kan metaforene vise seg nyttige siden de på en kortfattet måte oppsummerer prosjektets budskap. At det er *tre* metaforer som står såpass sentralt i organisasjon O, kan også tenkes å være en fordel, nettopp fordi metaforene forstås og oppleves så ulikt. Som intervjuene viser er det høyst varierende hva de ansatte synes om uttrykkene. Ved å være såpass forskjellige, samtidig som de i bunn og grunn formidler noe av det samme budskapet, appellerer metaforene sannsynligvis totalt sett til flere.

Intervjuene viste samtidig at en del av informantene fant to av metaforene vanskelige å forstå. En utdypende forklaring bør dermed også formidles i tilstrekkelig grad. I så henseende kan denne studien i noen grad ha tjent som et virkningsfullt intervensjonsverktøy i seg selv. Gjennom å stille spørsmål omkring HMS-kultur, prosjektet og metaforene, og ”presse” fram en refleksjon omkring dette, kan de ansatte i organisasjon O i større grad ha blitt bevisst sin kultur og sin innflytelse på den. En slik økt oppmerksomhet er en forutsetning for at kulturell endring skal finne sted (Argyris & Schön, 1978, Levin, 2000). Studien kan også fungere som en slags kontroll på den planlagte utviklingen av HMS-kultur i organisasjon O ved å antyde hvorvidt den beveger seg i riktig retning.

7.2 Språket preger og skaper vår virkelighet

Enten man betrakter metaforen som språkets grunnleggende element, eller man tillegger den mindre verdi, så illustrerer metaforen språkets kraftfulle effekt på vår virkelighetsforståelse og – opplevelse, slik også denne studien viser. Metaforen er viktig fordi den kan gjøre oss oppmerksom på denne prosessen. Naturvitenskapens utopi om et nøytralt språk kan av den grunn kanskje heller betraktes som en dystopi. For det er vel nettopp det at språket er slikt et føyelig og smidig verktøy som gjør det så spennende, og som er grunnen til at det er skrevet og diskutert så mye omkring det (Thurén, 1996). At det mangler eksakthet gjør språket til et kraftfullt instrument for å skape vår forståelse og våre oppfatninger om virkeligheten rundt oss (ibid.).

Studien har på flere måter vist at metaforer spiller en større rolle enn de fleste nok er klar over. Ved å reflektere over de ulike metaforene som preger vår tankegang og våre holdninger, slipper vi å binde vår forståelse til kun en begrenset mengde metaforer. Vi kan da få tilgang til metaforer som til sammen åpner for et videre perspektiv. Ved å innta en våken holdning til metaforer, kan vi også oppnå en større frihet i forhold til dem (Svare, 2002). Gallos (2006) skriver: *"[People] assume that what they see is what is and that any other perspective is distorted or wrong. The tacit nature of our preferred frames keeps us from seeing how they shape our perceptions and preferences"*. Metaforer kan fungere som slike perspektivbegrensende rammer, og sitatet viser igjen fordelene ved å bli oppmerksom på de metaforene som styrer oss. Å bli bevisstgjort at man kan se samme situasjon eller fenomen gjennom flere ulike linser, samt å øve seg i å gjøre det, kan være en stor styrke i livet generelt. Richards (1936, Svare, 2002) hevder at jo blindere vi er for de metaforene vi er avhengig av, desto sterkere leder de oss.

7.3 Mulig oppfølging av studien

Lewin (Gallos, 2006) sier at det ikke fins noe mer praktisk nyttig enn en god teori. Dette kan forstås som at en god teori gjør oss i stand til å forstå verden, og dernest handle i tråd med den. Det samme gjelder metaforer. Både metaforer og teorier gjenspeiler, organiserer, modellerer og skaper virkeligheten. De fungerer begge som meningsskapende rammeverk for

verden rundt oss, og er dermed utgangspunkt for våre handlinger. Som nevnt i kapittel 1.5 knyttes teori noen ganger direkte til metaforer, som for eksempel sveitserostmodellen og isfjellteorien. Andre ganger er metaforene mer skjulte, slik også denne studien viser. Uansett kan så vel teorier som metaforer være svært praktisk nyttige. Teori *om* metaforer likeså.

Studien bygger på sosialkonstruksjonistisk teori hvor metaforer anerkjennes som å spille en vesentlig rolle i menneskets tanke, forståelse og resonnering, og i neste trinn, i dannelsen og formingen av vår sosiale, kulturelle og psykologiske virkelighet. Selv om studien ikke har kunnet gi noen entydige bevis på den effekten metaforer har i utviklingen av for eksempel HMS-kultur, peker den på verdifulle element å ta med i betraktning når organisasjonsutvikling er agendaen. Språkets effekt kan ikke undervurderes. Selvsagt er det ikke så enkelt som at det vi snakker om, blir virkelighet. Våre handlinger kan ha mange årsaker, noe som naturligvis er viktig å ha klart for seg. Til tross for at det dermed ligger naturlige begrensninger i teorien, er den praktisk nyttig. Som studien viser, er metaforer håndfaste virkemidler. Å forsøke å forstå metaforer, betyr i tillegg å forsøke å forstå en vital del av hvem vi er, og hva slags verden vi lever i (Kövecses, 2002). Metaforer er til nå ikke viet særlig plass i industrien. Forhåpentligvis kan denne studien fungere som argument for at metaforer faktisk *har* en plass i industrien, og også for at metaforens plass innen industriens praksis er vel verdt flere studier.

LITTERATURLISTE

Andersen, S.S. (2006). "Aktiv informantintervjuing", *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, Vol. 22, 278-298.

Arbeidsdepartementet (2010). Forskrift om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten og på enkelte landanlegg (rammeforskriften). Fastsett i statsråd 12.02.2010. Tredd i kraft 01.01.2011. Tilgjengelig fra www.lovdata.no.

Austin, J.R. & Bartunek, J.M. (2006). "Theories and Practices of Organizational Development". s. 89-128. I: *Organization Development*. J.V. Gallos (red.) Jossey-Brass, San Francisco.

Beckhard, R. (2006). "What Is Organization Development?". s. 3-12. I: *Organization Development*. J.V. Gallos (red.) Jossey-Bass, San Francisco.

Blakar, R. M. (2006). *Språk er makt*. Pax forlag, Oslo.

Blaikie, N. (2010). *Designing social research*. Polity Press, UK.

Boyd, M. (1979). "Metaphors and Theory Change". s. 481-533. I: *Metaphor and thought*. A. Ortony (red.). Cambridge University Press, New York.

Briggs, C.L. (1986). *Learning how to ask*. Cambridge University Press.

Carlander, J. (2008). *Metaforer som verktøy – en handbok for samtale*. Gothia Förlag, Stockholm.

Cooperrider, D.L. & Sekerka, L.E. (2006). "Toward a Theory of Positive Organizational Change". s. 223-238. I: *Organization Development*. J.V. Gallos (red.) Jossey-Brass, San Francisco.

Czarniawska, B. & Gagliardi, P. (2003). *Narratives we organize by*. John Benjamin Publishing Company, Amsterdam.

De Shazer, S. (1994). *Words were originally magic*. W.W.Norton & Company, Inc., New York.

Flin, R. (2007). "Measuring safety culture in healthcare: A case for accurate diagnosis", *Safety Science*, 45, 653-667.

Ford, J.D., & Ford, L.W. (1995). "The role of conversations in producing intentional change in organizations", *Academy of Management Review*, 20, 541-570.

Føllesdal, D., Elster, J. & Walløe, L. (1996). *Argumentasjonsteori, språk og vitenskapsfilosofi*. Universitetsforlaget, Oslo.

Gallos, J.V. (2006). "Reframing Complexity: A Four-Dimensional Approach to Organizational Diagnosis, Development, and Change". s. 344-362. I: *Organization development*. J.V. Gallos (red.) Jossey-Bass, San Francisco.

- Gilje, N. & Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger. Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Universitetsforlaget, Oslo.
- George, A.L. & Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. Belfer Center for Science and International Affairs, USA.
- Gergen, M. & Gergen, K.J. (2003). *Social construction. A reader*. SAGE Publications Ltd., London.
- Hall, J. & Hammond, S. (2000). "What is Appreciative Inquiry?". Tilgjengelig fra: http://www.suestudios.com/port/heart2/pdf/Appreciative_Inquiry.pdf
- Hatch, M.J. (2006). *Organization Theory. Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford University Press, New York.
- Hauger, B., Højlund, T.G., & Kongsbak, H. (2008). *Organisasjoner som begeistrer. Appreciative Inquiry*. Kommuneforlaget, Oslo.
- Hellevik, O. (1995). *Sosiologisk metode*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Heradstveit, D. & Bjørge, T. (1992). *Politisk kommunikasjon*. Tano, Oslo.
- Holter, H. & Kalleberg, R. (red.) (1996). *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Hudson, P. (2007). "Implementing a safety culture in a major multi-national". *Safety Science*, 45, 697-722.
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget, Kristiansand.
- Johnson, B.R. & Onwuegbuzie, A.J. (2004). "Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come". *Educational researcher*, Vol. 33, No. 7.
- Jørgensen, M. W. & Phillips, L. (1999). *Diskursanalyse som teori og metode*. Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg.
- Karlsen, J.E. (2001). *Metoder for HMS-regulering*. Cappelen Akademiske Forlag, Oslo.
- Karlsen, J. E. (2004). *Ledelse av Helse Miljø og Sikkerhet*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Kihlström, E. (2007). *Karismakoden*. Cappelen, Oslo.
- Kjeldsen, J. E. (2006). *Retorikk i vår tid. En innføring i moderne retorisk teori*. Spartacus forlag, Oslo.
- Kotter, J.P. (2006). "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail". s. 239-251. I: *Organization Development*. J.V. Gallos (red.). Jossey-Brass, San Fransisco.

- Kouzes, J. & Posner, B. (2006). "Enlist others". s. 518-539. I: *Organization Development*. J.V. Gallos (red.). Jossey-Bass, San Fransisco.
- Kövecses, Z. (2002). *Metaphor: A practical introduction*. Oxford University Press, New York.
- Kringen, J. (2009). *Culture and Control. Regulation of Risk in the Norwegian Petroleum Industry*. Universitetet i Oslo.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Interviews. Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. SAGE Publications, Inc, California.
- Lakoff, G. & Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*. The University of Chicago, USA.
- Langslet, G.J. (2002). *LØFT FOR LEDERE. Løsningsfokuset tilnærming til typiske ledelsesutfordringer*. Gyldendal Akademisk, Oslo.
- Levin, I.M. (2000). FIVE WINDOWS INTO ORGANIZATION CULTURE: An Assessment Framework and Approach. *Organization Development Journal*. Tilgjengelig fra: http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5427/is_200004/ai_n21465517/
- Ludema, J.D. & Mantel, M.J. (2000). From local conversations to global change: Experiencing the Worldwide Web effect of appreciative inquiry. *Organization Development Journal*. Tilgjengelig fra: http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5427/is_200007/ai_n21460675/
- Lundby, G. (1998). *Historier og terapi. Om narrativer, konstruksjonisme og nyskriving av historier*. Tano Aschehoug, Oslo.
- Manuele, F.A. (2003). *On the practice of safety*. John Wiley & Sons Inc., New Jersey.
- Mirvis, P.H. (2006). "Revolutions in OD. The New and the New, New Things". s. 39-88. I: *Organization Development*. J.V. Gallos (red.). Jossey-Bass, San Fransisco.
- Næss, A. (2005). *Livsfilosofi. Et personlig bidrag om følelser og fornuft*. Universitetsforlaget, Oslo.
- O'Leary, Z. (2004). *The essential guide to doing research*. SAGE Publications, London.
- Ortony, A. (1979). *Metaphor and thought*. Cambridge University Press, New York.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. SAGE Publications Inc., California.
- Petrie, H. (1979). "Metaphor and learning". s. 342-356. I: *Metaphor and thought*. A. Ortony (red.). Cambridge University Press, New York.
- Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Ashgate Pub. Ltd, Hants, England.

- Richter, A. og Koch, C. (2004). "Integration, differentiation and ambiguity in safety cultures". *Safety Science*, 42, 703-722.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, San Fransisco.
- Seglen, E. (2001). *Vitenskap, teknologi og samfunn*. Cappelen Akademiske Forlag, Oslo.
- Sticht, T. (1979). "Educational Uses of Metaphor". s. 621-632. I: *Metaphor and thought*. A. Ortony (red.). Cambridge University Press, New York.
- Svare, H. (2002). "Livet er en reise". *Metaforer i filosofi, vitenskap og dagligliv*. Pax Forlag, Oslo.
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Thurén, T. (1996). *Tanke, språk og virkelighet*. Tiger Förlag AB, Stockholm.
- Tietze, S., Cohen, L. & Musson, G. (2003). *Understanding organizations through language*. Sage Publications Inc., London.
- Turner, B.A. og Pidgeon, N.F. (1997). *Man-Made Disasters*. Butterworth Heineman, Oxford.
- Vikland, K.M., Gjørund, G. & Fagernes, E. (2011). *Step by step developing and implementing an HSE Culture Project*. Society of Petroleum Engineers. Et paper laget og presentert for: the SPE European Health, Safety and Environmental Conference in Oil and Gas Exploration and Production, 2011.
- Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications, USA.
- Yin, R.K. (2003). *Case study research: design and methods*. SAGE Publications Inc., California.
- Yin, R.K. (2004). *Applications of case study research*. SAGE Publications Inc., Newbury Park, Calif.
- Zohar, D. (2003). "The use of supervisory practices as leverage to improve safety behaviour: A cross-level intervention modell". *Journal of Safety Research*, 34, 567-577.

Vedlegg 1

Spørsmål til utarbeiderne av HMS-prosjektet

- 1) Hvordan har arbeidet/prosessen vært?
 - a. Initiativet
 - b. Utarbeidingen
 - c. Den teoretiske bakgrunnen
 - d. Egen rolle
- 2) Hvorfor ble nettopp disse uttrykkene (*metaforene*) valgt?
- 3) Hva ønsket de å oppnå?
- 4) Hva tror de at de har oppnådd? Hvorfor?
- 5) Hva tror de at de vil oppnå? Hvorfor?
- 6) Hva tenker du selv om metaforene? (*hver av de tre*) *Assosiasjoner. Følelser. Tanker.*
- 7) Har ting skjedd underveis som har gjort at de har vurdert å endre begrepene?

Vedlegg 2

INTERVJUGUIDE

- 1) Kjønn: Mann..... Dame.....
- 2) Alder:
- 3) Nasjonalitet:
- 4) Utdanning: Antall år:..... Type:.....
- 5) Hvor lenge har du jobbet i organisasjon O:.....
- 6) Har du erfaring med HMS-kulturprogram fra tidligere arbeidsgiver?
- 7) Total erfaring med offshoarearbeid (i mnd eller år):.....
- 8) Hvor viktig er det for deg at HMS blir tatt på alvor i organisasjon O? (*Eksempler?*)
Ikke viktig Litt viktig Ganske viktig Viktig Meget viktig
- 9) Hvor seriøst vil du si at GDF SUEZ tar HMS?
Ikke seriøst Litt seriøst Ganske seriøst Seriøst Meget seriøst
- 10) Hva husker du spesielt fra HMS-kulturprosjektet? (ett element)
- 11) Hva gjør at du husker dette elementet mer enn andre?
- 12) Hva tenker du når du hører "Everybody needs somebody" (hva betyr det for deg?)
- 13) Hvilke følelser får i tilknytning til begrepet?
- 14) Hvor godt synes du "Everybody needs somebody" er passende som del av HMS-kulturprosjektet i organisasjon O?
- 15) Hva tenker du når du hører "Collaborative community" (hva betyr det for deg?)
- 16) Hvilke følelser får du i tilknytning til begrepet?
- 17) I hvilken grad synes du uttrykket "Collaborative community" karakteriserer organisasjon O?
- 18) Hva tenker du når du hører "Pentagon-modellen"(hva betyr den?)
- 19) Hvilke følelser får du i tilknytning til begrepet?
- 20) I hvilken grad synes du Pentagon-modellen gjenspeiler hvordan HMS-arbeidet foregår i organisasjon O?
- 21) I hvor stor grad har HMS-kulturprosjektet endret din egen holdning til betydningen av HMS? (*I positiv eller negativ retning?*) (*Eksempler?*)
- 22) Hvis holdningsendring, har du eksempler på at dette har påvirket deg i handling?
- 23) Hvor stor betydning har HMS-kulturprosjektet hatt for at du svarte..... på spm 10?
Ingen Litt Ganske stor Stor Meget stor
- 24) Bruker du begrepene selv? Eventuelt på hvilken måte?
- 25) På hvilken måte hører du andre bruke begrepene?

Vedlegg 3

REPRESENTATIVITET KJØNN, ALDER OG NASJONALITET (%)		
	Informanter	Totalt i organisasjon O
Menn	65,6 %	71,2 %
Kvinner	34,4 %	28,8 %
20-35 år	18,8 %	19,0 %
36-50 år	53,1 %	60,1 %
51-67 år	28,1 %	20,9 %
Norsk nasjonalitet	75,0 %	78,5 %
Annen nasjonalitet	25,0 %	21,5 %

HORISONTAL REPRESENTATIVITET (antall)		
	Informanter	Totalt i organisasjon O
Management	1	3
Communication & PR	1	2
HSE & Q	4	7
Human resources	1	5
Finance & Administration	4	33
Asset	4	18
Exploration	3	20
Gas & Commercial	3	8
Operations	11	67
Totalt	32 ¹	163

¹ Ikke medregnet den ene eksterne informanten.

VERTIKAL REPRESENTATIVITET (Antall)

