

# «Den rhizomatiske organisasjon»

## Et perspektiv på det bevegelige i organisasjonen

Stig A. Selmer-Anderssen

Masteroppgave  
Masterstudium i endringsledelse  
Universitetet i Stavanger 2008



**UNIVERSITETET I STAVANGER**

**MASTERGRADSSTUDIUM I  
ENDRINGSLEDELSE**

**MASTEROPPGAVE**

---

**SEMESTER:**

VÅR 2008

---

**FORFATTER:**

STIG A. SELMER-ANDERSEN

**VEILEDER:**

OLUF LANGHELLE

---

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**

«DEN RHIZOMATISKE ORGANISASJON» – ET PERSPEKTIV PÅ DET BEVEGELIGE I  
ORGANSASJONEN

---

**EMNEORD/STIKKORD:**

RHIZOM - ORGANISASJON – ORGANISASJONSTEORI – PROSESSFILOSOFI  
GILLES DELEUZE – FELIX GUATTARI – WILLIAM JAMES – HENRI BERGSON –  
ALFRED NORTH WHITEHEAD

---

**SIDETALL: 86**

**STAVANGER 20. JUNI 2008**

**DATO/ÅR**

# INNHold

Innhold .....	3
Sammendrag .....	4
Anslag .....	5
Innledning og oversikt .....	7
DEL I: Teoretisk grunnlag .....	14
1. Endring og organisasjon	
2. Likevekt eller bevegelse	
3. Rhizomet	
DEL II: Konseptualisering .....	30
4. Konseptualisering av de rhizomatiske prinsipper	
5. Et videre perspektiv	
DEL III: Analyse.....	44
6. Perspektivets anvendbarhet	
7. Perspektivets nytte	
8. Avsluttende drøfting	
Referanser .....	63
Tillegg A: ”Rhizome”. Utdrag og oversettelse .....	67
Tillegg B: Undersøkelse 1. Skjema og resultat.....	74
Tillegg C: Undersøkelse 2. Skjema og resultat.....	80

Denne oppgaven er dedikert til overlege, professor dr. med. Tor K Larsen; god venn, intellektuell reiseleder, men med en ubegripelig hang til å ville reterritorialisere *hav* ved å deterritorialisere *fisk*. Snodig, ikke sant?

## SAMMENDRAG

Oppgaven tar utgangspunkt i organisasjonspraktikernes og –teoretikernes erkjennelse av at endring må stå som helt grunnleggende i organisatorisk teori og praksis, og viser hvordan dette er forsøkt gjort i organisasjonsteorien – men at en rekke sentrale organisasjonsteoretikere ikke er tilfreds med resultatet. Det vises til hvordan en alternativ metafysisk posisjon kan være et utgangspunkt som er fundamentalt forskjellig fra det som brukes i dagens dominerende perspektiver, og at et slikt fundament finnes gjennom utviklingen i prosessfilosofiene de siste hundre årene. Men det har samtidig vist seg at det mentale spranget over i prosesstenkingen er meget krevende, for filosofer såvel som for organisasjonsteoretikere.

Oppgaven foreslår så at et organisasjonsperspektiv kan utvikles på bakgrunn av det prosessfilosofiske rhizom-konseptet. Utviklingen tar utgangspunkt dels i hvordan dette konseptet allerede er benyttet i organisasjonslitteraturen, dels i den aktuelle prosessfilosofiske litteraturen.

Oppgavens mål er å undersøke om et slikt perspektiv a) i det hele tatt kan utvikles, og b) om dette perspektivet i så fall skulle kunne ha berettigelse eller nytteverdi, gitt det mangfold av organisasjonsperspektiver som allerede foreligger.

Det første spørsmålet behandles først gjennom teori, men med tillegg av empiri for å fullføre argumentasjonen. Det andre spørsmålet behandles i det vesentlige gjennom empiri og analyse av denne.

Endelig skisseres det hvilke implikasjoner et slikt perspektiv har i teori (med tanke på ytterligere undersøkelser) og praksis (med tanke på ytterligere operasjonalisering, formidling og bruk).

Oppgavens konklusjon er at det rhizomatiske perspektiv ser ut til å kunne fungere som et organisasjonsperspektiv, og at dette perspektivet har visse egenskaper som ikke lett finnes i de dominerende perspektivene, men som allikevel kan se ut til å ha nytteverdi. Det at dette perspektivet finnes, vil ikke på noen måte være tilstrekkelig til at prosess og bevegelse blir bedre forstått i praktisk arbeid i og med organisasjoner. Men om funnene formidles, vil de muligens kunne ha en viss innvirkning. Denne muligheten vil vokse dersom funnene støttes av videre forskning og undersøkelser.

Når litteratursitater gis på et annet språk enn den refererte tekst, er dette egen oversettelse.

## ANSLAG

Oluf Langhelle<sup>1</sup>: ”Før jeg begynner å lese oppgaven din, kan du ikke fortelle meg hva du mener med en rhizomatisk organisasjon?”

Stig Selmer-Anderssen: ”Jo, det kan være lurt. Hvis du tenker tilbake på nyhetsbildet for et par uker siden, husker du kanskje noen innslag om energiske tyvebander som stjal større mengder GPS-utstyr, DVD-utstyr og annet lett omsettelig gods fra biler, båter og butikker. Her er ett av oppslagene:”

*NRK Nyheter 11. mars 2008: ”Politiadvokat Kjell Johan Abrahamsen i Vestfold politidistrikt... forteller at bandene de har jaktet på, kan reise fra Trondheim den ene dagen og til Tønsberg den annen. - De er bare innom hver by i kanskje to timer, gjør et brekk og flytter på seg. Det representerer en stor utfordring for et politi som er organisert i distrikter, sier Abrahamsen. Når de kriminelle ikke bryr seg om distriktsgrenser, må også vi forsøke å være grenseløse, sier han.*

*Sikkerhetsrådgiver i Handels- og Servicenæringens Hovedorganisasjon, Thor Martin Bjerke, har lenge vært engasjert i kampen mot de omreisende kriminelle. Han synes politiet er blitt bedre det siste året, men at organisering i distrikter egnert seg dårlig til denne kriminaliteten, og at det derfor må tas sterkere styring sentralt.*

*Politimester Ingelin Killengren sier vi har tradisjon for at politidistriktene virker innenfor sitt distrikt, men at de må samarbeide mer fremover.”*

*(Selmer og Evensen, 2008).*

S.S.-A.: ”Dette handler jo om organisasjon og organisering. Om vi ser på hvordan politiet er organisert, er det lett å tenke på organisasjonsstrukturen som et tre, en trestruktur; med rot i Justisdepartementet og forgreininger ut over det ganske land, hvor forbindelsen fra Justisminister til den enkelte tjenestemann utgjør en sterk, rigid og kraftig strukturert konstruksjon og klare styringslinjer. Så hvis politiet er det staute, utøvende tuntreet på samfunnets tun, hva blir da disse tyvebandene?”

O.L.: ”Ugress.”

S.S.-A.: ”Ja, ikke sant? Ingen sterk stamme eller rigid konstruksjon, men sprer seg horisontalt, bokstavelig talt under jorden. Sager du ned et tre så er det grunnleggende borte, men tramper du flat en flekk ugress, dukker den bare opp igjen et annet sted.”

S.S.-A.: ”Om vi så kikker etter i plantemorfologien, finner vi at ugress ikke tilhører klassen ’trær’. De fleste typer ugress tilhører klassen ’rhizomer’. På norsk ’jordstengler’. Botanisk har rhizomene egenskaper som er svært ulike trærnes egenskaper, selv om det selvfølgelig er mye som er likt.”

S.S.-A.: ”Det er denne botaniske metaforen som har fått filosofene på tanken om å utvikle rhizomet som struktur, system og konsept, som kontrast og alternativ til treet

---

<sup>1</sup> Oluf Langhelle er professor ved Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag, Universitetet i Stavanger, og er veileder for denne oppgaven.

som struktur, system og konsept. Og så har organisasjonsteoretikerne i sin tur plukket opp rhizomet fra den filosofiske utviklingen, og sett det inn i en organisatorisk sammenheng.”

O.L.: ”Men vil ikke røverbandene ha en slags trestruktur, de også?”

S.S.-A.: ”Jo, klart. Den filosofiske rhizomstrukturen kan omfatte mange små og store trær, samtidig som en trestruktur kan ha deler som inngår i ulike rhizomstrukturer. Poenget blir hva slags struktur som sterkest *karakteriserer* organisasjonene vi betrakter. Hvis vi vurderer politiet med tanke på trestruktur-egenskaper og røverbandene med tanke på rhizomstruktur-egenskaper, så vil det være lettere å oppdage forskjeller i egenskaper, som så eventuelt kan koples til slike problemer som nyhetsinnlaget beskriver, enn om vi hadde vurdert begge organisasjonene bare med tanke på trestruktur-egenskaper. Rhizomtenkingen er en måte å se *helt andre sammenhenger* i de *samme tingene* på. Vurderer vi røverbandene med tanke på rhizom-egenskaper, så vil vi – som vi skal se utover i oppgaven – finne at sikkerhetssjefens forslag om sterkere *sentral styring* i politiet kanskje ikke vil være det første vi tenker på. Vi vil derimot kunne tenke at *distribuerte ressurser* med *direkte, desentral kommunikasjon* skulle kunne være virkningsfullt.

O.L.: ”OK. Jeg ser det blir en forskjell. Men du snakker bare om rhizomet som struktur. Passer det da å bruke begrepet ’den rhizomatiske organisasjon’? Blir ikke det bare en parallell til ’tre-organisasjonen’?”

S.S.-A.: ”Glad du spurte. Rhizomet som struktur er bare ett enkelt aspekt av rhizomkonseptet. Jeg trakk fram det aspektet her for å anskueliggjøre rhizomet på en enkel måte. Men oppgaven vi står foran er å undersøke om rhizomet kan brukes som et organisasjonsperspektiv. Det sentrale i et rhizomperspektiv vil være endring, dynamikk og bevegelse, problemer som grunnleggende ikke er tilfredsstillende løst i dagens dominerende perspektiver innenfor organisasjonsteorien.”

O.L.: ”Men alle dagens organisasjonsperspektiver tar jo utgangspunkt i at endring er uunngåelig. I hvert fall gjør de aller fleste det. Hvordan kan du da påstå at dette ikke er løst?”

S.S.-A. ”Nå kan du begynne å lese oppgaven.”

## Innledning og oversikt

Denne oppgaven handler om hvordan vi tenker på organisasjoner og organisering: Om perspektiver og modeller vi bruker for å forstå og forklare organisasjoner og organisering, i vårt arbeid med å lede, konstruere, endre eller utvikle organisasjoner.

Mer konkret undersøker oppgaven et spesielt perspektiv, rhizomperspektivet, og om dette skulle kunne utgjøre et meningsfullt supplement til det tilfang av perspektiver vi benytter i vårt daglige arbeid i og med organisasjoner.

Opgaven skal formidle noe om hva dette perspektivet kan gå ut på, men også undersøke om et slikt perspektiv skulle ha noen berettigelse. Eksempelvis bør oppgaven kunne gi svar på spørsmål som:

- *Finnes det noe nytt i dette perspektivet? I så fall hva?*
- *Er ikke dette perspektivet det samme som [perspektiv n], bare beskrevet i et mindre begripelig språk?*
- *Kan dette kalles et perspektiv i det hele tatt? Og er det i så fall anvendelig til noe?*
- *Hvordan skulle dette perspektivet kunne brukes i praksis?*
- *Kan det oppnås noe ved hjelp av dette perspektivet som vi ikke like lett (eller kanskje lettere) kunne oppnådd med allerede veletablerte perspektiver?*

Det er lite som tyder på at vi per i dag lider under en mangel på perspektiver på organisasjoner og organisering. Foruten det omfattende utvalget av litteratur som i seg selv presenterer slike perspektiver (eksempelvis Busch, Johnsen og Vanebo 2003, Choo 2006, Hesselbein, Goldsmith og Beckhard 1997, Kanter, Stein og Jick 1992, Katz og Kahn 1978, Scott og Davis 2007, Taylor 1911/2005, Van de Ven og Joyce 1981, Weick 1979), finnes det en voksende litteratur som søker å kategorisere det store tilfanget av perspektiver på en noenlunde overskuelig måte (eksempelvis Bolmann og Deal 2003/2004, French og Bell 1999, Hatch 1997/2001, Morgan 2006, Van de Ven og Poole 1995).

Det må antas at disse forfatterne har ønsket å legge fram perspektiver de mener er nyttige i arbeid med (å forstå og forklare) organisasjoner og organisering, og at perspektivkategorisatorene tenker å kunne formidle ytterligere nyttig innsikt om de ulike perspektivenes anvendelsesområder og sterke og svake sider gjennom betraktninger på metanivå. Det står altså atskillig hjelp til vår disposisjon.

Om vi (som mange av forfatterne ovenfor) ser på perspektivene som verktøy en organisasjonspraktiker kan bruke i sitt arbeid i og med organisasjoner, kan det se ut til at verktøykassa allerede er fylt til bristepunktet. Muligens er den allerede er for tung til å kunne bæres av en enkelt person.

Da må det være tillatt å møte ethvert forslag om *nok et perspektiv* med skepsis. Et slikt forslag må kunne avkreves å gjøre vel rede for sin eksistensberettigelse, eksempelvis ved at det nye perspektivet kan utgjøre et verktøy med en annen (helst bedre) funksjon enn eksisterende verktøy, eller som kan benyttes i andre prosesser eller til andre oppgaver, eller kan betjenes på andre måter.

Denne oppgaven tar ikke mål av seg til å presentere et *nytt perspektiv*. Men den går inn i et *lite brukt perspektiv* på en måte som har fått ligge ubehandlet i litteraturen, og mer konkret rettet mot anvendelse. Kravene til begrunnelse og berettigelse må derfor være i stor grad de samme som for et nytt perspektiv.

Utgangspunktet for oppgaven har vært:

*Kan et rhizomatisk organisasjonsperspektiv utgjøre et meningsfullt supplement til det foreliggende tilfanget av organisasjonsperspektiver vi bruker i vårt daglige arbeid i og med organisasjoner?*

Ordet *rhizom* brukes ikke her i sin tradisjonelle botaniske betydning, men slik det brukes i prosessfilosofien. Dette er av og til kalt det *deleuzoguattarianske rhizom* i litteraturen<sup>2</sup>, og er den eneste betydning av ordet som brukes her (begrepet presenteres nærmere i kapittel 3).

Sett fra et rent teoretisk ståsted vil det deleuzoguattarianske rhizomet være et meget omfattende perspektiv knyttet til et omstendelig begrepsapparat, men denne oppgaven benytter ikke en slik fullskala teoretisk inngang. Oppgavens idé er hentet fra egne praktiske erfaringer med bruk av rhizomet som perspektiv i arbeid med virksomhetsutvikling siden midten av nittitallet, og oppgavens inngang er i stedet den samme som ble brukt den gang: Den prosessfilosofiske beskrivelsen av de seks rhizomatiske prinsippene.

En slik inngang til rhizomet kunne vurderes som naiv (med blick tilbake på nittitallet føles det litt slik), men siden dette vil være bevegelser i lite kartlagt territorium er det et moment å følge de faktiske konkrete erfaringene så tett som mulig. Samtidig er det slik at all foreliggende litteratur som omhandler et rhizomatisk perspektiv på organisasjoner og organisering har valgt andre innganger til rhizomet enn denne, samtidig som ingen av dem ser ut til å ta utgangspunkt i erfaring med *praktisering* av rhizomperspektivet.

Selv med den avgrensningen som ligger i valget av inngang, blir oppgaven omfattende. Det er derfor lagt vekt på at oppgaven ikke skal løse mer enn hva den har påtatt seg – å undersøke *om* rhizomet kan brukes som perspektiv, og om et slikt perspektiv eventuelt *kan tenkes å ha nytte* – til tross for alle de fristelser som oppstår undervegs. Og selv om det vil være unaturlig å se vekk fra andre aspekter ved rhizomet enn de seks prinsippene, skal dette gjøres i så liten grad som mulig.

Spørsmålet som behandles blir i sin endelige form slik:

*Kan et rhizomatisk organisasjonsperspektiv med basis i de rhizomatiske prinsippene utgjøre et meningsfullt supplement til det foreliggende tilfanget av organisasjonsperspektiver vi bruker i vårt daglige arbeid i og med organisasjoner?*

## Oversikt

I denne oppgaven behandles spørsmålet i tre faser:

- I Del 1 utvikles det teoretiske fundamentet for konseptualisering og analyse.
- I Del 2 konseptualiseres rhizomet som organisasjonsperspektiv med basis i temaene fra Del 1.
- I Del 3 analyseres konseptualiseringen fra Del 2 ved å sammenholde den med andre organisasjonsperspektiver og belysning fra oppgavens empiri.

Sist i Del 3 presenteres oppsummering, konklusjon, og forslag til videre arbeid.

---

<sup>2</sup> Etter opphavsmennene Gilles Deleuze og Felix Guattari, jfr kapittel 3.



## Oppgavens metoder

Samfunnsvitenskapenes hovedoppgave er å søke vitenskaplig kunnskap og vitenskaplige forklaringer for å oppnå vitenskaplig forståelse – å forklare sosiale fenomen (Elster 2007:9). Denne oppgaven tar utgangspunkt i at teori utgjør en forståelsesramme (Wahlgren og Aarkrog 2004:135), og stiller sammen vitenskaplig kunnskap og forklaringer fra flere områder. Samlet utgjør teorien både et grunnlag og en forståelsesramme for konseptualisering og analyse, der målet er å besvare oppgavens spørsmål. I dette perspektivet står oppgavens empiri ikke som analyseobjekt, men har som oppgave å underbygge den konkrete analysen ut i fra forståelsesrammen.

Det er behov for metode på to nivåer: En metode for arbeidet med oppgavens problemstilling, samt en metode for konseptualisering og operasjonalisering i Del II. David Willers (Willer, 1967) sosiovitenskaplige metode som beskrevet av Blaikie<sup>3</sup> (Blaikie, 2000:169-172) benyttes på begge nivåene. I konseptualiseringen og operasjonaliseringen står den metodiske strukturen sentralt, og Willers metode suppleres derfor med John Halls 'tredje veg'-metodologi (Hall, 1999), som er spisset nettopp mot sosial undersøkelse. Willers metode er skissert nedenfor, mens Halls 'tredje veg' er skissert i innledningen til Del II.

### Bakgrunn for metodevalg

---

Bakgrunnen for valg av metode sammenfaller med bakgrunnen for valg av oppgave, som igjen sammenfaller med egen bakgrunn: Relativt bred utdanningsbakgrunn, meget bred erfaringsbakgrunn, som samlet er syntetisert i de siste femten årenes arbeid med strategi og virksomhetsutvikling der rhizomet har inngått som praktisk perspektiv og metode. Dette avsnittet presenterer kort noen momenter fra egen bakgrunn, med vekt på hvordan disse har påvirket valg av oppgave og siden valg av metode. Samtidig avklares *verdibase* og *motiv*. Avklaring av disse to områdene utgjør et viktig metodisk element så vel i Halls 'tredje veg' som i generelle samfunnsvitenskaplige metoder (Hall 2004:33-71, Blaikie 2000:22,33).

### Egen bakgrunn

---

Spesielt to tilsynelatende separate erfaringsfelt har innvirket:

- Teknologiinteresse ledet fram til utdanning i systemarkitektur og informatikk, og videre arbeid som overingeniør, systemekspert og senior systemkonsulent i Teledirektoratet, Esso/Exxon og Sema Group på åtti- og nittitallet.
- Arbeidet omfattet stadig flere problemstillinger der det var åpenbart at stedet å se etter løsninger ikke var innen teknologien, men i humaniora. Ad tilfeldigheter ble prosessfilosofi en del av dette.
- Bruk av rhizomet som tenkemåte i arbeid med strategisk anvendelse av teknologi, virksomhetsstrategi og i arbeid med virksomhetsutvikling (tidlig nittital og fram til i dag).

Egne grunnleggende antakelser er sterkt preget av teknologisporet, og omfatter at det står som utenkelig at vi når vi med basis i alminnelig fysikk<sup>4</sup> ikke bare kan utvikle

---

<sup>3</sup> Willers bok har riktignok fått feil tittel i referanselista til Blaikie

<sup>4</sup> Her tenkes det på vanlig kvantemekanikk og newtonsk mekanikk

eksepsjonelt komplekse systemer og få dem til å virke, men også analysere dem med en presisjon som er tilstrekkelig til at vi i meget stor grad er i stand til å predikere og styre deres atferd, så må de fysiske prinsippene vi har utarbeidet måtte avspeile virkeligheten (i det som Bjelke (1971:11) kaller 'pregnant forstand') tilsvarende presist. Det må – uavhengig av oss mennesker – eksistere en fantastisk kompleks virkelighet som vi ikke desto mindre kan forstå oss stykkevis svært godt på ved hjelp av ganske få og forbausende enkle, nesten irriterende enkle, modeller.

Allikevel, tanken om at virkeligheten er "fantastisk kompleks" reflekterer neppe universets "vesen", men heller en menneskelig *oppfattelse* ut i fra gitte tankemessige rammeverk. Kan hende oppstår bare oppfattelsen av det fantastiske i den grad vi ikke greier å annamme de underliggende "forbausende enkle modellene" direkte. Ganske sikkert har vår fokus på forståelse av enkeltelementer heller enn dynamiske og kontinuerlig tilblivende sammenhenger medvirket til vår oppfattelse av virkelighetens umåtelige kompleksitet. Ideer som dette stammer opprinnelig fra eget arbeid med komplekse nettverk og systemer, men har latt seg overføre til strategisk anvendelse av teknologi og senere til virksomhetsutvikling.

Egen enkle oppfattelse av det deleuzoguattarianske rhizomet på midten av nittitallet var som et slags mangefasettert nettverk som var blitt så pass komplekst at det hadde "slitt seg litt løs". Rhizomet fikk status som "nok en systemmodell", men med potensial for å syntetisere erfaringer med komplekse nettverk med erfaringer fra strategiarbeid i (teknologibaserte) organisasjoner. Eksempelvis kunne forholdet mellom funksjon og prosess greit håndteres i rhizom-perspektivet, på et tidspunkt da mange virksomheter framsto som gjennomgående funksjonsorganiserte, men hadde prosessorganisering på agendaen (i form av Business Process Reengineering og andre prosessrettede initiativer).

Erfaringen ble gradvis at "rhizomtenking" kunne brukes til å generere alternative perspektiver med ditto egenskaper, og at dette i enkelte tilfeller fungerte meget godt i praksis.

#### Verdibase – egne grunnleggende antakelser

---

Følgende grunnleggende antakelser foreligger og skulle kunne spores i oppgaven

- Praksis står primært i forhold til teori.
- Grunnleggende 'aksept' av, bruk av, og oppfattelse av nytte av velfungerende naturvitenskaplige modeller og systemer (som kvantemekanikken), selv når disse ikke er fyllestgjørende forklart eller endog av enkelte betraktes som 'motbevist' (jfr kritikken av kvantemekanikken i Einstein, Podolsky og Rosen 1935), og uten at det er maktpåliggende å ha presis klarhet i på hvilke måter disse modellene og systemene skulle kunne betegnes 'sanne' eller 'usanne'.
- Grunnleggende 'aksept' av, bruk av, og oppfattelse av nytte av velfungerende filosofiske modeller og systemer (som rhizomet), selv når disse ikke er fyllestgjørende forklart eller endog av enkelte betraktes som 'motbevist' (jfr kritikken av Deleuze og Guattari i Sokal og Bricmont 1998:154-168), og uten at det er maktpåliggende å ha presis klarhet i på hvilke måter disse modellene og systemene skulle kunne betegnes 'sanne' eller 'usanne'.

En enklest mulig kategorisering i forhold til kravet om å avklare verdifundamentet kan utgjøres av kategorien *praktiserende pragmatiker*.

## Motiv

---

Egne motiver for valg av oppgave kan oppsummeres slik:

- Egne erfaringer med rhizomet som organisasjonsperspektiv tyder på at perspektivet i det minste i visse situasjoner er nyttig i arbeid i og med organisasjoner. De originale tekstene er tunge og ikke spesielt innrettet mot organisasjoner og organisering. Sekundærlitteratur finnes, men i meget beskjedent omfang. Gjennom en noe mer konkret tilnærming er håpet å kunne gjøre rhizomet som organisasjonsperspektiv mer tilgjengelig både for bruk og for kritikk.
- Siden egen innfallsvinkel til rhizomet har vært erfaringsbasert, har det oppstått en voksende interesse for de teoretiske aspektene, og da særlig å undersøke nærmere hvordan rhizomet kan tenkes å forholde seg til andre teoriområder (herunder ikke minst organisasjonsteorien). En masteroppgave utgjør en sjelden anledning til fordyping i slik retning.
- Rhizomet er et element i en mer omfattende deleuzoguattariansk begrepsverden som, dersom dette begrepsapparatet har potensial i forhold til organisasjoner og organisering, både er en smule utilgjengelig og i sin natur vanskelig å tilnærme seg med empiriske undersøkelser. Et tredje motiv har vært å eksperimentere med hvordan tilnærminger til den deleuzoguattarianske begrepsverdenen kunne gjøres.

## Grunnlag for metodevalg

---

For å understøtte overstående motiv og bakgrunn må metoden:

- Fungere både i forhold til et naturvitenskaplig tenkesett og et samfunns/humanvitenskaplig tenkesett,
- kunne brukes i forhold til betraktninger og problemstillinger av rent prosessfilosofisk art,
- kunne integrere og syntetisere mellom elementer som spenner over mange områder og tankeganger,
- kunne arbeide med konseptualisering og operasjonalisering av abstrakte eller teoretiske begreper,
- kunne brukes i forhold til å undersøke og vurdere organisasjonsperspektiver opp mot empiri, og
- kunne knyttes mot egen erfaringsbaserte fortolkning av det rhizomatiske perspektivet.

Metoden som velges må være egnet for den strategi som er lagt opp for arbeidet: Fram til analysefasen skal det undersøkes om rhizomet kan være anvendelig som organisasjonsperspektiv ved å søke å konseptualisere rhizomets egenskaper og prinsipper inn i en organisatorisk setting, for så å konkretisere disse ytterligere og undersøke om de kan se ut til å gi mening for organisasjonspraktikere.

Blaikie identifiserer fire mulige samfunnsvitenskaplige strategier: Induktiv, deduktiv, retroduktiv eller abduktiv strategi (Blaikie 2000:100-119). Strategien for denne oppgaven, som beskrevet i forrige avsnitt, vil med sine to klart deduktive steg falle inn under det Blaikie katalogiserer som *deduktive strategier*.

Det må finnes en egnet metodisk representasjon av rhizomkonseptet. Blaikie gir oversikt over hvilke modeller og andre representasjoner som kan innlemmes i metodene, og finner fram til følgende typer (Blaikie 2000:166):

- Abstrakte beskrivelser
- Synonym for teori
- Konseptuelle modeller
- Teoretiske modeller
- Analogier for mekanismer
- Diagrammatiske representasjoner
- Matematiske representasjoner

Blaikie vurderer representasjonene i forhold til de ulike metodiske strategiene, og har funnet at det er teoretiske modeller, diagrammatiske representasjoner og matematiske representasjoner som er de representasjonene som kan egne seg i en deduktiv strategi (Blaikie, 2000:177).

Etter Blaikies beskrivelse er verken den diagrammatiske eller den matematiske representasjonen egnet til å representere rhizomkonseptet, mens den teoretiske modellen ser ut til å være godt egnet: "En 'teoretisk modell' omfatter konsepter og forklarende ideer relatert til det enkelte fenomen. Det er kilden til spesifikke hypoteser som kan testes" (Blaikie 2000:177).

Som metodeverk rundt representasjoner av typen 'teoretiske modeller' foreslår Blaikie David Willers sosiovitenskaplige metode (Willer 1967).

## Metode

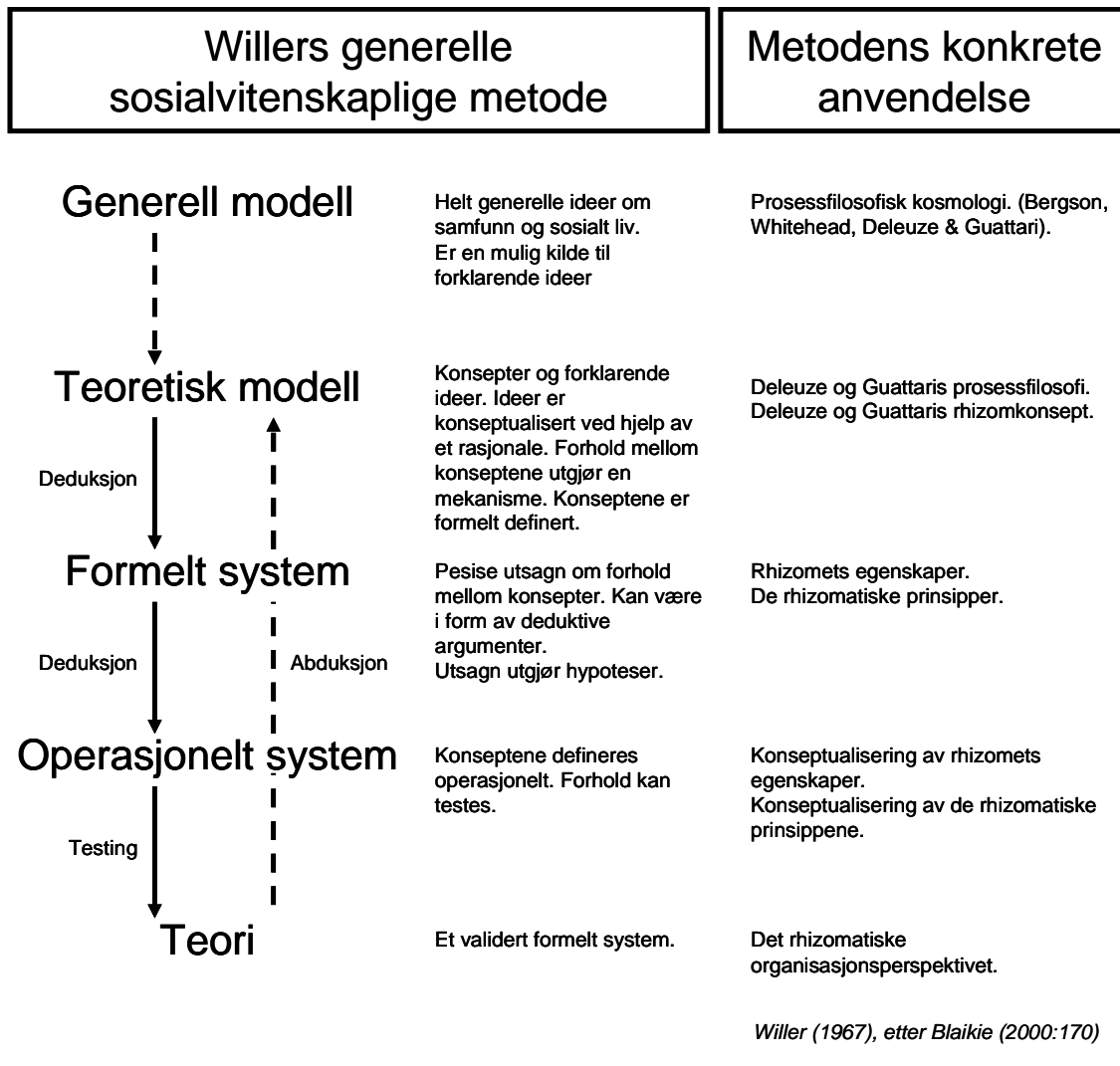
---

David Willers (1967) sosiovitenskaplige metode benyttes som den overordnede modell som favner om både arbeidet med oppgavens hovedspørsmål og konseptualiseringen og operasjonaliseringen i del II. Denne beskrives nedenfor. I konseptualisering og operasjonalisering benyttes John R. Halls 'tredje veg'-metodikk som et supplement, og denne beskrives i innledningen i Del II.

Figur i.1 viser hovedtrekkene i Willers metode, som gjengitt i Blaikie (2000:170). Blaikie peker på at selv om metoden kan oppfattes som eksentrisk, så er den konsistent med mange aksepterte filosofiske ideer og samfunnsvitenskaplig praksiser. I forhold til validitet henger metoden på den teoretiske modellens validitet (angitt med heltrukne piler), mens den resulterende teorien nederst ikke bidrar til den teoretiske modellens validitet (stiplede piler) (Blaikie 2000:171).

Til høyre i figuren er det vist hvilke steg i oppgaven som svarer til de ulike metodestegene i Willers modell.

---



Figur i.1: Bruken av Willers sosialvitenskaplige metode.

# DEL I: TEORETISK GRUNNLAG

## 1. Endring og organisasjoner

Hensikten med kapitlet er:

- Å se hvordan begrepet endring brukes og forstås i organisasjonslitteraturen, spesielt med tanke på hva som synes å være den dominerende forståelse.
- Å se hvordan denne dominerende forståelsen i den senere tid er blitt utfordret på et helt grunnleggende plan, ikke minst av et bestemt alternativt syn.

En ting vi kan være ganske sikre på (i vår verden av usikkerhet), er at om vi åpner en bok om organisasjonsteori av nyere dato, så vil vi få vite at endring i vår tid er noe allestedsnærværende og kontinuerlig som ikke kommer til å forsvinne med det første<sup>5</sup>. Det er en sentral oppgave for ledere så vel som for organisasjonsteorien å forholde seg til hvordan endring kan ledes eller mestres. Da er det ikke urimelig – vel nærmest et imperativ – at den samme litteraturen interesserer seg for hvordan endring kan forstås – hva endring 'er'.

Det gjør da også litteraturen: En annen ting vi kan regne med, er at om vi åpner en bok om endringsledelse, så er det store muligheter for at vi vil finne Kurt Lewins "Unfreeze – change – refreeze"-modell for organisasjonsendring referert (eksempelvis Busch, Johnsen og Vanebo 2003:133, Hatch 1997/2001:384, Hatch og Cunliffe 2006:309, Jacobsen 2004:147, Kanter, Stein og Jick 1992:10).

"Lewin definerte forandring som en forbigående ustabil tilstand som avbrøt en ellers stabil likevektstilstand" forteller Mary Jo Hatch (1997/2001:384). Dette verdensbildet er et bilde av grunnleggende stabilitet, som så gjøres ustabil og til slutt må stabiliseres igjen. I *The Challenge of Organizational Change* peker Kanter, Stein og Jick på dette samme grunnsynet som basis for den "konvensjonelle moderne idé om endring": "Bevegelse mellom noen diskrete og heller faste 'tilstander', slik at organisasjonsendring dreier seg om å være i Tilstand 1 på Tidspunkt 1 og Tilstand 2 på Tidspunkt 2" (Kanter, Stein og Jick, 1992:9). Dag Ingvar Jacobsen forstår endring ut i fra det samme verdensbildet: "Hvordan sosiale systemer endres – går fra en tilstand til en annen –, har alltid vært et av samfunnsforskningens hovedspørsmål." (Jacobsen, 2004:19, utheving lagt til).

Men ikke alle synes dette grunnsynet er det helt store. Kanter, Stein og Jick fortsetter beskrivelsen sin med å peke på at denne statiske oppfatningen "er så hinsides uegnet at det er vanskelig å se hvordan den ikke bare har overlevd, men blomstret". At dette likevel har skjedd, forklarer de med at det gir lederen en lettvinnt måte å planlegge sine handlinger på, "ved å forenkle en usedvanlig kompleks prosess inn i en barneformel". "Gjennom denne boka", fortsetter de, "håper vi leserne vil utvikle sin egen mye rikere og mer kraftfulle forståelse av organisatorisk endring", idet de går i gang med å beskrive sin "Tre Store"-modell (Kanter, Stein og Jick 1992:10).

Kanter, Stein og Jick avviser altså Parmenides' grunnsyn (dette grunnsynet kommer vi tilbake til i neste kapittel) og bekjenner seg i stedet til Heraklits: "Vårt syn, da, som

<sup>5</sup> Dette i motsetning tid første halvdel av nittenhundretallet, der den sentrale oppgaven var å stabilisere (se f. eks. Jacobsen (2004:13).

Heraklits, legger vekt på kontinuerlig flyt.” (Kanter, Stein og Jick, 1992:12). Men ”selv om Kanter og hennes kolleger presenterer en forandringsteori som er atskillig mer kompleks enn Lewins modell, er det ikke uten videre innlysende at teorien deres er så dynamisk som de påstår” konkluderer Mary-Jo Hatch (1997/2001:390) i sin vurdering av ”Tre Store”-modellen. Hun påpeker at de bare presenterer en ramme for hvordan andre teorier kan kombineres, noe som forblir et ikke-dynamisk system.

Kanter, Stein og Jicks ”Tre Store”-modell starter med å beskrive ”tre typer bevegelse”, men utvikler ikke noen tenking basert på bevegelse som det primære. Inndelingen blir i praksis bare brukt til å katalogisere modellens etterfølgende tilfang av (klassiske) endringsproblemer og problemområder med tilhørende strategier, planer og aktiviteter (Kanter, Stein og Jick 1992:14-16). Robert Chia har gjennomgått ”Tre Store”-modellen langs de samme linjer, og konkluderte med at ”denne i bunn og grunn ikke er særlig forskjellig fra Lewins tilsynelatende statiske modell” (Chia, 1999:211-212).

Selv med det klart uttrykte syn på endring som det primære som Kanter, Stein og Jick presenterer, makter de ifølge Chia ikke å anta et prosessynspunkt og se endringen *innenfra* selve prosessen, men faller tilbake til å se endring utenfra, med ståsted i Parmenides’ grunnsyn.

Andre teoretikere har støtt på tilsvarende problemer. Pettigrew påpeker at forståelsen og teoretiseringen av endring ser ut til å ha en innebygd ”slipperiness”, og at det er nødvendig med forskning som innbefatter ”det kontinuerlige samspillet mellom idéer om kontekst, prosess og forandringens innhold, sammen med ferdigheter i å regulere forholdet mellom disse tre” (Pettigrew 1987, referert i Chia 1999:212). Van de Ven gjennomfører i et essay som anmelder Pettigrew (1987) et argument Chia vurderer som ”kanskje det første mest rigorøse forsøk på å teoretisere organisasjonsendring med prosessuelle begreper”. Chia peker på at det allikevel ender ut i en statisk, objektknyttet teori der bevegelse ikke i seg selv utgjør endring, men kan være involvert i endring, og der endring i det vesentlige skjer inkrementelt (Chia, 1999:213).

I *Explaining Development and Change in Organizations* beskriver Van de Ven og Poole hvordan de gikk fram for å få oversikt over endringslitteraturen. Ut fra en litteraturliste med 2 000 000 funn gikk de gjennom 20 000 titler, leste 2 000 sammendrag, og nærleste 200 artikler. (Van de Ven og Poole, 1995:513). De fant at ”lite oppmerksomhet har blitt viet endringsprosessenes underliggende teorier i ledelses- og organisasjonslitteraturen” (Van de Ven og Poole, 1995:513) og at ”organisasjonsforskerne har tendert til å fokusere på lineære eller sykliske modeller for organisasjonsutvikling” (Van de Ven og Poole, 1995:513), og foreslår en reorientering mot alternative retninger for videre forskning på organisasjonsendring.

Selv om det nå er lite dissens om at endring er et helt grunnleggende fenomen, ser det allikevel ut til å være problematisk å utvikle teori der endringen står som det primære og normale heller enn som det partikulære. En ofte sitert tekst av Robert Cooper uttrykker problemet godt:

*”Vi er ikke flinke til å tenke bevegelse. Våre institusjonelle ferdigheter foretrekker det faste og statiske, det separate og selvstendige. Taksonomier, hierarkier, systemer og struktur representerer det institusjonelle vokabular for vår institusjonaliserte tanke når den innordner bevegelse og transformasjon.”* (Cooper, 1998:128)



En av dem som bruker dette sitatet, er Ajit Nayak. I sin artikkel *On the Way to Theory: A Processual Approach* (Nayak, 2008) behandler han problemene med å betrakte bevegelse fra bevegelsens eget perspektiv, noe som vil være en forutsetning for å kunne betrakte endring fra endringens eget perspektiv. Ut fra en gjennomgang av teori og teoridannelse i området ledelses- og organisasjonsteori finner han at så vel ”teoriene som teoridannelsen gir førsterang til kategorier og ting og forutsetter en frakopling mellom den empiriske virkelighet og den abstrakte teori formidlet av rigorøs vitenskapelig metode”. Han argumenterer for ”en tilnærming som vektlegger teori og teoridannelse som ikke-sekvensiell, dynamisk og kreativ. For å oppnå dette, [...] trenger vi en radikal endring i vår forståelse av hvordan prosess generelt må fortolkes”. Videre skisserer han hvordan veien fram til en slik form for teoridannelse kan være, med utgangspunkt i Heraklit og de siste hundre års prosessfilosofier.

Meyer, Gaba og Colwell har studert og analysert et antall storskala organisasjonsstudier med tanke på hvordan studiene har forholdt seg til endring, og fant at selv om forskerne anerkjenner fluks, emergens og andre former for endringer, tar de ikke dette inn over seg, på grunn av disiplinens ”filosofiske, teoretiske og metodologiske troskap til likevekts- og linearitetsreglene (Meyer, Gaba, Colwell 2005:458-459).

Men problemene som påpekes av Van de Ven og Poole, Pettigrew og andre vil være meget krevende å løse, hevder Tsoukas og Chia i *On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change*. De grunnleggende forutsetningene vi gjør oss som har ført til at stabilitet, orden og rutine har fått dominere, vil ikke forandres av at vi fokuserer på endring – dette viser endringslitteraturen tydelig. Det er selve de grunnleggende forutsetningene vi må endre (Tsoukas og Chia, 2002).

Karl E. Weick kommer til en liknende konklusjon: Så lenge organisasjonsteoretikerne ikke er villige til å gi opp grunnleggende forutsetninger om stabilitet og orden, og forsøker å pøse dynamikk på et slikt fundament, blir resultatet rene karikaturer (Weick, 1998:551).

Hernes og Bakken peker på at det politisk korrekte innen organisasjonsteorien er å beskrive korrelasjon mellom stabile enheter. ”Den likevektsbaserte skolen har dominert gjennom mer enn et halvt århundre, og er fortsatt meget betydningsfull, slik som innen organisasjonsøkologi, ressursavhengighetsteori og institusjonell (inklusive ny-institusjonell) teori”. (Hernes og Bakken 2003:1516).

I konklusjon synes det å være lite dissens om at det dominerende grunnsyn bak store deler av organisasjonsteorien er basert på stabilitet og orden. Til tross for dette har det oppstått så bred konsensus omkring endring som et sentralt og fundamentalt fenomen at dette må utgjøre et imperativ i retning av et grunnsyn som betrakter ”endring som om endring skulle bety noe” heller enn som et epifenomen (Chia og Tsoukas, 2003:197).

Felles for flere av teoretikerne som er nevnt i det foregående (Cooper, Nayak, Tsoukas, Chia, Weick), er at de peker på prosessfilosofien som et fundament som gjør det mulig å tenke endring på endringens egne premisser.



## 2. Likevekt eller bevegelse

Hensikten med kapitlet er:

- Å skissere hvordan antikkens to grunnleggende vestlige metafysiske posisjoner har formet vestens tenkning siden den tid, og hvordan de har gitt seg uttrykk i filosofi og organisasjonsteori de siste hundre år eller så.
- Å peke på hvordan den underrepresenterte metafysiske posisjonen – bevegelse som det primære – kan tenkes å bidra til forståelse av endring generelt og endring i organisasjoner spesielt.

Prosessfilosofien har fått raskt voksende oppmerksomhet i organisasjonsteorien de siste par tiårene. På det filosofiske plan er problemstillingen fundamental: Det gjelder den grunnleggende verdens- og virkelighetsanskuelse, og problemstillingen strekker seg tilbake til de to pre-sokratiske metafysiske grunnsyn:

- Heraklits **endringsbaserte metafysikk** med basis i en kontinuerlig tilblivende verden der endring er det fundamentale  
versus Heraklits etterfølger Parmenides:
- Parmenides' **likevektsbaserte metafysikk**, der basis er det permanente og uforanderlige og hvor likevekten er det fundamentale.

Platos syn på tingenes essens i virkelighetens universelle, faste og uforanderlige vesen, og senere Aristoteles' substansbaserte metafysikk bidro begge til at den likevektsbaserte metafysikken har dominert vestens tenkning fram til i dag. Ikke uten en viss suksess: De fantastiske resultatene som er oppnådd spesielt innen naturvitenskapene er en forlengelse av den likevektsbaserte metafysikken. Den newtonske fysikkens prediktive styrke inspirerte etter hvert atommodellen og senere kvantefysikken, der mange hendelser kan predikeres med ekstrem presisjon – inklusive et per i dag stort tilfang ytterst ikke-intuitive hendelser. Det likevektsbaserte grunnsynets dominans innen filosofien og vitenskapene ser ut til å være konsistent med dette synets dominans også innen organisasjonsteorien, og kan bidra til å forklare dette (Chia 1998).

I filosofien rådde det likevektsbaserte synet lenge grunnen, men etter hvert ikke alene: I tiden omkring forrige århundreskifte avviste filosofene Willam James og Henri Bergson forståelsen av bevisstheten i form av bevissthetstilstander og bevegelse fra en tilstand til en annen. De viste hvordan (og hvorfor) bevisstheten måtte ses som en kontinuerlig strøm, en bevissthetsstrøm, og hvordan vitenskap så vel som metafysikk – intuisjon – er basert på erfaringer (Bergson 1946/2007:133-169, Whitehead 1929/1978:209). Bergson viste hvordan oppdeling av tid og bevegelse var årsaken til en rekke av problemene i filosofien og metafysikken, men også hvordan disse kan løses ved å akseptere *bevegelse* og *varighet* som de primære forhold. Vår intellektuelle analyse forutsetter at vi kan fastholde noe som tilnærmet statisk gjennom analysens varighet. Men vår intuisjon har ikke denne begrensningen, og opererer også uanstrengt med bevegelse og varighet: ”Det vil si at analyse opererer på immobilitet, mens intuisjonen er basert på mobilitet, eller, hva som blir det samme, på varighet. Det er en meget klar avgrensning mellom intuisjon og analyse. Man gjenkjenner det virkelige, det faktiske, det konkrete, ved det faktum at det er selve variabiliteten. Man gjenkjenner elementet ved det faktum at det er invariabelt. Og det

er invariabelt per definisjon, idet det er et skjema, en forenklet rekonstruksjon, ofte bare et symbol, i alle tilfeller et blikk på den flytende virkeligheten. Men misforståelsen ligger i å tro at man kan rekonponere det virkelige med disse skjemaene. Det kan ikke gjentas for ofte: fra intuisjon kan man gå over til analyse, men ikke fra analyse til intuisjon.” (Bergson 1946/2007:152).

Men Bergson understreker samtidig hvor stor utfordring det er for oss å skifte fra et statisk blikk vi er opplært i og vant til, og over på det dynamiske blikket: ”Jeg vil be dere gjøre en krevende kraftanstrengelse for å legge til side noen av de kunstige skjema vi uten å vite om det plasserer mellom virkeligheten og oss selv. Det som kreves er at vi bryter med visse tilvente tenkemåter og oppfattelser som har blitt naturlige for oss. Vi må vende tilbake til den direkte oppfattelse av endring og mobilitet. Her er det direkte resultatet av en slik anstrengelse: *Vi skal tenke på all endring, all bevegelse, som absolutt udelelig.*” (Bergson 1946/2007:118, utheving i originalen).

Filosofen Alfred North Whitehead arbeidet i den samme heraklitanske tradisjon. Hans hovedverk *Prosess og virkelighet* nyformulerte prosessfilosofien, og regnes i dag som et av den moderne verdens største filosofiske verk (Griffin og Sherburne 1978:v). I Whiteheads prosessfilosofi er det en tilsvarende klar tråd tilbake til Heraklits verdensanskuelse: For virkelig å kunne erfare virkeligheten, altså den virkelighet det er filosofiens mål å klargjøre, er det ”Utvilsom nødvendig [...] at tingens flytende væremåte (*'the flux of things'*) utgjør den ultimate generalisering som vi må veve våre filosofiske systemer rundt.” (Whitehead 1929/1978:208). I sin filosofihistoriske analyse konkluderer Whitehead med at ”Sett under ett støtter filosofihistorien Bergsons anklage om at det menneskelige intellektet romliggjør universet, det vil si at det tenderer mot å ignorere det flytende, og til å analysere verden gjennom statiske kategorier.” (Whitehead 1929/1978:209).

Tre prinsipper som kjennetegner prosessfilosofien er den *heterogene bliven*, *alteriteten*, og *immanensen*.

### Prinsippet om heterogen bliven

---

Hos prosessfilosofene står rimeligvis prosessbegrepet sentralt. Felles for alle prosessfilosofene (eksempelvis Bergson, Whitehead og Deleuze) finner vi derfor et prosessepistemologisk grunnsyn i tings heterogene tilblivelse. Prosessfilosofien er grunnlagt på:

”At hvordan en faktisk entitet *blir* utgjør *hva* den faktiske entiteten *er*, slik at de to beskrivelsene av en faktisk entitet ikke er uavhengige. Dens ’væren’ utgjøres av dens ’bliven’. Dette er ’prosessprinsippet’.” (Whitehead 1929/1978:23, uthevelser i originalen.)

Andre spesifikke trekk ved prosessfilosofien er at fenomener må undersøkes gjennom en alteritetslogikk (annethetens logikk), samt at dagliglivets kunnskapsobjekter underbygges av immanens.

### Alteritetsprinsippet

---

Det primære er prosess, og prosessen er de faktiske entitetenes tilblivelse. Når bevegelse betraktes som det primære, er ikke endring avhengig av noe objekt. (For om så var, og bevegelse forutsatte at det først var noe som kunne bevegges, så ville dette være det primære, og vi ville hatt et substansbasert verdensbilde.) Denne tanken

kan virke fremmed for vår dagligdagse forståelse, men resonnerer allikevel med de banebrytende ideene som ansporet relativitetsteorien og vår tids fysikk.

Et dominerende filosofisk syn både i naturvitenskapene og samfunnsvitenskapene er at ting og hendelser uproblematisk gir seg til oss slik de er og som tilstedeværende gjennom sansene våre. Men i prosessfilosofien oppstår meningen i forholdet til det supplementære, hvordan ting og hendelser supplerer og suppleres av andre ting og hendelser. En skrue er oppfyllelsen av en mutter og omvendt, og sammen utgjør de en gjensidig alteritet som eksemplifiserer den Heideggerske Andre i vøren og tid.

I prosessfilosofien står *bliven* som primært, og som konsekvens alteritet foran identitet (som Gilles Deleuze viste i sin avhandling *Difference et Repetition* (Deleuze 1968/1994)): Identifisering forutsetter sammenlikning, og sammenlikning forutsetter at det finnes noe *annet* å sammenlikne med.

### Immanensprinsippet

---

I prosessperspektivet er alt som er, en *bliven* i forlengelse av hva det *ble* – altså *har vært*, med den konsekvens at prosessen, den tidligere tilblivelse, alltid er immanent i øyeblikkets *bliven*. Både fortid og framtid har dermed en objektiv eksistens i det nåtidige.

En konsekvens av disse prinsippene er at prosessfilosofene nedskriver betydningen av statiske representasjoner (eksempelvis alle former for 'øyeblikksbilder') fordi de mangler de sentrale elementene av *bliven* og *immanens*. Prosessfilosofene er mer opptatt av hva som ligger *latent* (i form av mulige framtidige *blivender* som forlengelse av det som ligger immanent), enn hvordan det et bestemt øyeblikk 'så ut' i en statisk representasjon der det latente er utydelig eller ikke til stede. (Nayak 2002:178-179).

Vi kan bemerke at mange ledere og administratorer deler prosessfilosofenes interesse for det immanente og det latente når de vurderer et regnskapsresultat: Øyeblikksbildet er mindre interessant; det interessante er hvordan det *ble* sånn og hvordan det videre kan *bli*, hvorav ofte ingen av delene kommer spesielt godt til uttrykk i den statiske representasjonen en regnskapsrapport er.

### 3. Rhizomet

Hensikten med kapitlet er:

- Å introdusere rhizomkonseptet og Deleuze og Guattaris filosofi.
- Å presentere det bestemte aspektet av rhizomkonseptet som brukes i denne oppgaven.
- Å gi en kortfattet oversikt over bruken av rhizomkonseptet i den organisasjonsteoretiske litteraturen fram til i dag.

Rhizomkonseptet som filosofisk begrep ble utviklet av den franske filosofen Gilles Deleuze og den franske psykoanalytikeren Felix Guattari i fellesskap, og inngår i den *deleuzoguattarianske*<sup>6</sup> filosofi og dennes begrepsapparat. Gilles Deleuze og Felix Guattaris filosofi (såvel som Gilles Deleuzes egen filosofi) er blant de nyere videreføringene av den prosessfilosofiske tradisjonen, og sporene tilbake til Whitehead og Bergson i Deleuze og Guattaris og i Deleuzes arbeider er mange<sup>7</sup>.

Den mest åpenbare inngangen til Deleuze og Guattaris rhizomkonsept finner vi i kapitlet "Introduction: Rhizome" i andre bind av tobindsverket *Capitalisme et Schizophrénie*, "Capitalisme et Schizophrénie 2: Mille Plateaux" (Deleuze og Guattari 1980:9-37).

Første bind av tobindsverket var "Capitalisme et Schizophrénie: l'Anti-Œdipe" fra 1972. Det bindet kom i norsk oversettelse i 2002 med tittelen "Anti-Ødipus. Kapitalisme og schizofreni". Store deler av Anti-Ødipus er skrevet som en sammenhengende analyse der Deleuze og Guattari samtidig bygger opp et begrepsapparat rettet mot samfunnsdannende sammenhenger og kulturelle former. Begrepsdannelsen er omfattende og dyptgripende, og tas opp igjen i "Mille Plateaux" ("Tusen Plataer"). Anti-Ødipus var den første boka Deleuze og Guattari skrev sammen, men mange av begrepene har knytninger spesielt til Deleuzes tidligere produksjon.

"Mille Plateaux" er skrevet på en helt annen måte enn Anti-Ødipus. I forordet forklarer Deleuze og Guattari at boka ikke er satt sammen av kapitler, men av "plataer". Deleuze og Guattari tenker seg at plataene gjerne kan besøkes i en annen rekkefølge enn de presenteres, slik sangene på en CD kan lyttes til på andre måter enn rent sekvensielt. En underliggende idé bak dette, er idéen om den nomadiske tanke, som er et av begrepene i det deleuzoguattarianske begrepsapparat. Den nomadiske tanke er glidende heller enn kantete, beveger seg uanstrengt fra ett punkt til et helt annet punkt, og er åpen og åpnende heller enn lukket og lukkende. Den nomadiske tanke er *rhizomatisk*. (Deleuze og Guattari 1980:9, 434-527, Massumi 1992:5-7, Holland 1999:ix).

Det deleuzoguattarianske rhizomet bruker det botaniske rhizomet – jordstengelen eller rotstokken<sup>8</sup> – som metafor. Som kontrastmetafor (mer enn som motsats) bruker

<sup>6</sup> Begrepet brukes om de arbeidene Deleuze og Guattari sto sammen om

<sup>7</sup> Et av Deleuzes tidlige fagfilosofiske verk er "Le Bergsonisme" fra 1966, der Deleuze analyserer Bergsons produksjon ved hjelp av Bergsons egne prinsipper, og isolerer hovedtrekk i Bergsons produksjon. Blant annet trekkes *varighet* og *intuisjon* fram som sentrale konsepter.

<sup>8</sup> Se Karlsen og Nordal (2006) for kort beskrivelse og plantemorfologisk plassering.

Deleuze og Guattari *treet*, med stamme, greiner og blader, mens jordstengelen vokser horisontalt under jorden, og gjerne danner forgreininger og birøtter.

Deleuze og Guattari presenterer ikke rhizomet som en 'løsning' eller 'løsningsoppskrift', og rhizomet er heller ikke beskrevet i forhold til noen konkret problemstilling, eller tilhørende noen disiplin (annet enn filosofien). I stedet bygges konseptet opp som en struktur, en måte å tenke på, et begrep tilknyttet et begrepsapparat, som tilbys for generell anvendelse. Et verktøy om man vil – Deleuze tenkte selv på de deleuzoguattarianske begrepene som verktøykasser, og den metaforen er godt forenlig med at mange av begrepene i en del situasjoner kan brukes om hverandre, av og til med samme effekt, men av og til med variasjoner i effekt. I verktøykassemetaforen er det da mulig å tenke seg verktøykasser med dels likt og dels forskjellig innhold, hvor det i en konkret situasjon var det like av innholdet som ble benyttet, men i en annen det forskjellige: Rhizomatisk tenking = nomadisk tenking. "Vi har bare brukt ord som i sin tur har fungert som plataer for oss: RHIZOMATIKK = SCHIZOANALYSE = STRATOANALYSE = PRAGMATIKK = MIKROPOLITIKK. Disse ordene er konsepter, men konseptene er linjer, det vil si tallsystemer knyttet til slike eller slike multiplisitetsdimensjoner (strata, molekylære kjeder, brudd- eller fluktlinjer, konvergenssirkler, etc.)"<sup>9</sup> (Deleuze og Guattari 1980:33).

Sitatet ovenfor er rimelig karakteristisk for den deleuzoguattarianske språkføring, og da skal det ikke mye fantasi til for å tenke seg at disse tekstene har blitt møtt med en viss kritikk. I den sobre enden finner vi karakteristikk som "lukket" og "utilgjengelig". I den mer utagerende enden karakteriseres tekstene som poserende nonsens. "Vi er fullt oppmerksomme på at Deleuze og Guattaris prosjekt er filosofi, ikke popularisering av vitenskap. Men hvilken filosofisk funksjon kan oppfylles av dette skredet av dårlig fordøyd vitenskaplig (og pseudo-vitenskaplig) sjargong?" (Sokal og Bricmont 1998:155). Også mer "vennlighetsinnede" kommentatorer, som andre filosofer som engasjerer seg i Deleuze og Guattari, karakteriserer tekstene som tungt tilgjengelige (eksempelvis Holland 1999:1).

Men det som kan ses som lukkende og utilgjengeliggjørende ved at det foreligger et stort begrepsapparat der "alt henger sammen med alt" og ingenting kan isoleres og forstås for seg selv, kan også ses som det som åpner og tilgjengeliggjør begrepsapparatet: Man kan gå inn i tekstene nærmest hvor som helst, og fra en hvilken som helst innfallsvinkel. Begrepsapparatets indre konsistens og struktur gjør at den første lille opplevelse av forståelse da ikke bare gjelder akkurat det sted i begrepsapparatet man befinner seg, men i stor grad hele begrepsapparatet. Slik kan man utvikle en *tesselerende* forståelse, som når et bilde på en nettside først består av noen få, grove blokker som henter om bilder, hvor hver blokk deretter får bedre og bedre oppløsning inntil hele bildet er på plass.

Det omfattende og ikke så lett tilgjengelige, men konsistente og koblede deleuzoguattarianske begrepsunivers kan være nettopp være denne filosofiens aller sterkste side.

<sup>9</sup> "Nous avons seulement employé des mots qui, à leur tour, fonctionnaient pur nous comme des plateaux. RHIZOMATIQUE = SCHIZO-ANALYSE = STRATO-ANALYSE = PRAGMATIQUE = MICRO-POLITIQUE. Ces mots sont des concepts, mais les concepts sont des lignes, c'est-à-dire des systèmes de nombres attachés à telle ou telle dimension des multiplicités (strates, chaînes moléculaires, lignes de fuite ou de rupture, cercles de convergence, etc.)."

Pussig nok kategoriseres Deleuze og Guattari ofte som postmodernister – eksempelvis Linstead (2004), Sokal og Bricmont (1998), Taylor og Winquist (2001). Dette til tross for at Taylor og Winquist 'innrømmer' at Deleuze aldri viste noen positiv interesse for det postmoderne, og Carter og Jackson (i Linstead 2004) at Deleuze og Guattari stadig vekk uttalte seg nedsettende om postmodernismen. Brian Massumi (som blant annet oversatte *Mille Plateaux* til engelsk) argumenterer derimot sterkt for at Deleuze og Guattaris filosofi utgjør en kritikk av postmodernismen (eller kanskje mer et motmiddel mot postmodernismens undertrykkende tendenser) (Massumi 1992:133-141).

I sekundærlitteraturen karakteriseres Deleuze og Guattaris filosofi blant annet som strukturert og rettet mot klassisk filosofisk problematikk. Filosofien innplasseres i tradisjoner som transcendentalfilosofi (Yu 2006:313, Myklebust og Stene-Johansen 2002:468,471) og prosessfilosofi (Chia 1999:222).

Deleuze har karakterisert rhizomet som et åpent system, og Deleuze og Guattari gir en systemdefinisjon av rhizomet i *Mille Plateaux*: **”Til forskjell fra sentriske (selv polysentriske) systemer, med hierarkisk kommunikasjon og forhånds etablerte forbindelser, er rhizomet et asentrisk, ikke-hierarkisk og ikke-signifiserende system, uten en general, uten organiserende minne eller sentral automata, definert utelukkende av en sirkulasjon av tilstander.”** (Deleuze og Guattari 1980:32).

Vurdert etter europeisk klassifisering av systemarkitektur skiller rhizomet som system seg dermed fra de fleste ved å være verken én-autoritært eller flerautoritært, men ikke-autoritært (Franco og Jesty 1997, Jesty et al. 1998, Jesty et al. 1999).

Systembeskrivelsen har møtt reaksjoner fordi den nesten utelukkende er en *negert* beskrivelse: Den forsøker å beskrive hva rhizomet er ved å beskrive hva rhizomet ikke er. Da blir det lett å tolke rhizomet som et system uten det som gjør et system til et system, eller en struktur uten det som gjør en struktur til en struktur. Men beskrivelsen kan også leses som *differensierende konstruktiv*: Med utgangspunkt i en kjent struktur beskriver vi da hva som utgjør forskjellene:

- I en generell struktur vil konseptet *hierarkisk* referere minst ett kontrollerende subjekt: La oss ta en hvilken som helst struktur med hierarki, for så å fjerne de kontrollerende subjekter, slik at strukturen ikke lenger oppfattes som hierarkisk. Det vi sitter igjen med er nødvendigvis fortsatt en struktur (med mindre strukturen besto utelukkende av ett kontrollert subjekt ut over de kontrollerende), men en mer rhizomatisk struktur enn den vi startet med.
- I en generell struktur vil konseptet *senter* (eller flere sentre) referere til minst en differensierende strukturbegrensning: La oss ta en hvilken som helst struktur med senter (sentre), for så å fjerne de differensierende strukturbegrensningene, slik at strukturen ikke lenger oppfattes som sentrert. Det vi sitter igjen med er nødvendigvis fortsatt en struktur, men en mer rhizomatisk struktur enn ved utgangspunktet.

...et cetera.

Systembeskrivelsen kan i tillegg leses *generativt*: Ta en tilstand, og bygg på med nye tilstander som så sirkuleres. Den rhizomatiske systembeskrivelsen indikerer grensene for systemgenereringen gitt at systemet fortsatt skal være et rhizom.

Den aristoteliske begrunnelseslogikk kan brukes til å eksemplifisere dette: Aristoteles hevdet at det var uhøflig å be om fyllestgjørende begrunnelse for noe, fordi



fyllestgjørende begrunnelser ikke finnes. Enhver begrunnelse må være på en av tre former, eller være en kombinasjon av dem: A fordi A (dogme), A fordi B fordi C fordi A (sirkelbegrunnelse) eller A fordi B fordi C fordi... ad infinitum (uavgitt begrunnelse). Ingen av disse begrunnelser er fyllestgjørende, og ytterligere alternativer finnes ikke. I stedet bygger vi begrunnelse og mening ved å utarbeide strukturer som er så altomfattende som mulig, med så store og gjensidig innflettede ringer som mulig, med så få dogmer som mulig og så stor indre konsistens som mulig. Alt vel og bra og rhizomatisk, og mange tenker seg språk dannet på dette viset. Men når dette så innskriveres i en chomskiansk kontekstfri grammatikk med sine velkjente derivasjonstrær, begrenses konstruksjonen til noe statisk som ikke kan utfylle et rhizom. ”Vår kritikk av disse lingvistiske modellene er ikke at de er for abstrakte, men tvert imot at de ikke er abstrakte nok,” skriver Deleuze og Guattari, ”de når ikke fram til de *abstrakte maskinene* som kopler et språk til utsagnetens semantiske og pragmatiske innhold, til kollektive sammensettinger av uttrykksformer, til det sosiale feltets samlede mikropolitikk.” (Deleuze og Guattari 1980:14, utheving i originalen). Denne kritikken tåler godt å jmføres med de siste årenes utvikling innen kognitiv lingvistikk, atferdsvitenskap og kognitiv vitenskap.

Et trekk ved Deleuze og Guattaris beskrivelser av rhizomet er at ingen av beskrivelsene er eksklusive: Rhizomet er *slik*, men også *slik*, og også *slik*... Dette medfører at elementer eller begreper som har en rolle i en beskrivelse, kan ha en helt annen rolle i en annen beskrivelse, ofte i tilsynelatende motsigelse: I en beskrivelse inneholder rhizomet ’punkter’, mens det i en annen beskrivelse ’ikke kan inneholde punkter, men bare linjer’.

Noen kommentatorer påpeker dette som unødvendig vanskelig, mens andre peker på at dette nettopp er nødvendig for å danne en forståelse av rhizomet uten å låse seg til singulære definisjoner.

## De rhizomatiske prinsippene

I *Mille Plateaux* beskriver Deleuze og Guattari et antall egenskaper som rhizomet utviser, blant annet:

- Rhizomet har ingen begynnelse eller slutt, men er overalt i midten (Deleuze og Guattari 1980:31)
- Rhizomet har alltid mange innganger. (Deleuze og Guattari 1980:20)
- Rhizomet er ingen idealmodell. Rhizomet er det beste og det verste: Potet og kveke, ugress. (Deleuze og Guattari 1980:13)

I tillegg til å beskrive egenskapene, forteller Deleuze og Guattari (1980:13) at ”Vi har en sterk følelse av at vi ikke overbeviser noen uten at vi lister opp visse omtrentlige trekk ved rhizomet”, og fortsetter (motvillig) med å beskrive seks *prinsipper*. Disse seks prinsippene er:

- 1. og 2. prinsipp:** Koplingsprinsippet og heterogenitetsprinsippet
- 3. prinsipp:** Multiplisitetprinsippet
- 4. prinsipp:** om ikke-signifiserende brudd
- 5. og 6. prinsipp:** om kartografi og dekalomani

(Listen følger teksten i *Mille Plateaux*, der 1. og 2. prinsipp er beskrevet under ett, og 5. og 6. prinsipp er beskrevet under ett.)

Beskrivelsene nedenfor er meget korte, nærmest karrikaturaktige, men forsøker allikevel å formidle noe av det som ligger i det enkelte prinsipp<sup>10</sup>.

#### Første prinsipp: Koplingsprinsippet

---

Ethvert punkt i et rhizom kan være koplet til ethvert annet punkt, og må være det. Dette i kontrast til den arborære modellen, der koplingsmulighetene er avhengig av posisjon i hierarkiet/strukturen: En tilfeldig begrensning av mulighetene etter hvor i strukturen man tilfeldigvis er.

#### Andre prinsipp: Heterogenitetsprinsippet

---

Intensitetspunktene eller plataene som utgjør rhizomet kan hentes fra ymse registre: perseptuelle, sosiale, politiske, eller språklige.

Deleuze og Guattari bruker språkdannelse til å anskueliggjøre de to første prinsippene om *kobling* og *heterogenitet*. ”En semiotisk kjede er som en rotknoll som samler opp meget ulike hendelser, ikke bare lingvistiske, men også perseptive, mimetiske, gesturale og kognitive: Det finnes ikke noe språk i seg selv, eller noen språklige universalier, bare en sammenstimling av dialekter, sjargonger, slang, og spesialiserte språk. Det finnes ingen ideell taler-lytter, noe mer enn det finnes et homogent lytterfelleskap. Språk er, slik Weinreich formulerer det, ”en grunnleggende heterogen virkelighet”. Det er intet morsmål, bare det dominerende språkets maktgrep innenfor en politisk multiplisitet. Språk stabiliseres rundt et prestegjeld, et bispedømme, en hovedstad. Det danner en knoll. Det utvikler seg gjennom underjordiske stengler og strømminger, langs elvedaler eller toglinjer, det sprer seg som en oljeflekk.” (Deleuze og Guattari 1980:14).

Her er språkets evne til å være heterogent og samtidig tett koplet de egenskapene Deleuze og Guattari trekker fram, og da ikke bare som rent språklige egenskaper, men generelle egenskaper i det generelle rhizom. Vanlige tre-strukturer er ikke særlig godt egnet til å representere denne typen egenskaper i språk, påpeker Deleuze og Guattari.

#### Tredje prinsipp: Multiplisitetens prinsippet

---

Rhizomets multiplisitet utgjøres ikke av en ansamling seg i mellom stabile og ensartede elementer, men av at ansamlingen (av dimensjoner, plataer, sett av forbindelseslinjer, etc.) endrer sin natur kvalitativt når antallet elementer (eller dimensjoner) endres. Multiplisitetene er konsistente heller enn overkodete: ”Tanken om enhet oppstår bare ved en signifikators maktgrep i en prosess tilsvarende subjektivering.” (Deleuze og Guattari 1980:15). ’Enheterne’ opererer alltid i tomme dimensjoner som er supplementære til systemet som betraktes, og det er tillegget av slike tomme dimensjoner som utgjør overkodingen. Multiplisiteten er bare dét – multippel – og fyller seg selv helt ut.

”Det er bare når det multiple behandles som et substantiv, ’multiplisiteten’, at det opphører å ha noen relasjon til Det Ene som subjekt eller objekt, som naturlig eller åndelig virkelighet, som bilde og verden.” (Deleuze og Guattari 1980:14).

Multiplisitetene eksemplifiseres gjennom en tråddukke: Man kunne tenke at multiplisiteten til trådene som styrer dukken er i dukkeførerens person, som projiserer

---

<sup>10</sup> Deleuze har brukt metaforen “verktøykasse” om de deluzoguattarianske begrepene. Om rhizomet er en verktøykasse, kan disse prinsippene være verktøy. I så fall er de nokså allsidige verktøy, kanskje av typen Leatherman kombiverktøy eller Swiss Army-lommekniv.



den ned i teksten. Men trådene utgjør en multiplisitet i seg selv. Håndens og armens nervetråder utgjør en annen multiplisitet.

#### Fjerde prinsipp: Ikke-signifiserende brudd

---

Det primære i rhizomet er endring og bevegelse. Når brudd eller stratifiseringer oppstår, eller skillelinjer etableres, vil rhizomet tendere til å finne veier rundt, eller helt nye veier. Rhizomet omfatter de elementene som beveger seg sammen, endrer seg sammen, finner veier sammen. Dette skjer på tvers av tilsynelatende uoverstigelige skillelinjer: På tvers av arter, som veps og orkidé, eller katt og bavian<sup>11</sup>. Slike flytende bevegelser på tvers av grenselinjer vil typisk ha mindre oppmerksomhet i andre typer strukturer, som arborære strukturer; vi kan sitte med mange artstrær fra flora og fauna uten å skimte sambevegelsen mellom veps og orkidé. Det sentrale er at rhizomer nedskriver betydningen av hva som i andre strukturer kan se ut som uoverstigelige gap eller betydningsfulle skillelinjer.

#### Femte prinsipp: Det kartografiske prinsippet

---

”Det er vårt syn at genetiske akser og dypstrukturer først og fremst er endeløst reproducerbare *traserings*prinsipper. Hele trelogikken er en *traserings*- og reproduksjonslogikk. [...] Rhizomet er helt annerledes, *et kart og ikke en trasering*. Lag et kart, ikke en *trasering*. Orkidéen reproducerer ikke vepsens *trasering*; den danner et kart med vepsen, i et rhizom. Det som skiller kartet fra *traseringen* er at det er fullt ut orientert mot en eksperimentering i kontakt med det virkelige.” (Deleuze og Guattari 1980:20, utheving i originalen).

”Kanskje er et av rhizomets viktigste karakteristika er at det alltid har multiple innganger. [...] Et kart har multiple innganger, i motsetning til en *trasering*, som alltid ender ’tilbake til det samme’. Kartet har med utøvelse å gjøre, mens *traseringen* alltid involverer en påstått ’kompetanse’” (Deleuze og Guattari 1980:20).

Men vil ikke linjene som utgjør rhizomet kunne ses som *traseringer*?, spør Deleuze og Guattari retorisk. Det er så, sier de, ”Det er et metodespørsmål: *Traseringene skal alltid legges tilbake på kartet*. Denne operasjonen og den foregående er ikke i det hele tatt symmetriske.” (Deleuze og Guattari 1980:21, utheving i originalen). Når *traseringene* legges tilbake på kartet, gjenoppstår mulighetene for å finne andre veier, nye fluktlinjer. Tilbake på kartet gjenoppstår forbindelsen med det virkelige.

Deleuze og Guattari bruker Freuds ”Lille Hans” som eksempel: Selv om Freud eksplisitt tok Lille Hans’ kartografi med i betraktningen, gjorde man gjentagende *traseringer* som alltid kom tilbake til et bestemt familiebilde, helt til Lille Hans til slutt begynte å begjære sin egen skam og skyld.

#### Sjette prinsipp: Dekalkomani-prinsippet

---

”Et rhizom vil ikke føye seg etter noen strukturell eller generativ modell. Det er fremmed for genetiske akser og dypstrukturer.” (Deleuze og Guattari 1980:19).

Rhizomet har lite å tilby dem som ønsker å kalkulere *traseer* og gjennomføre beregnede *traseringer*. Med sin hang til bevegelse, endring og tilblivelse og sin mangel på underliggende dypstruktur, samt sin sensitivitet for omgivelsene og det

---

<sup>11</sup> Deleuze og Guattaris ”4. prinsipp”-tekst er oversatt i sin helhet i tilleggene, så innholdet i tekstens eksempler gjengis ikke her.

virkelige, gjør rhizomet kalkulatoren og andre kalkyle- og traseringsverktøy til mindre nyttige redskaper i arbeidet med å forstå hvor ting bærer av sted.

## Rhizomtenking i organisasjonslitteraturen

Når temaet er endring, er det ut i fra overstående beskrivelser av prosessfilosofien og rhizomet ikke urimelig at organisasjonsteoretikere har fattet interesse for disse områdene. Vi skal se på sentrale forekomster<sup>12</sup> der organisasjonslitteraturen tar i bruk det deleuzoguattarianske rhizomet<sup>13</sup>, og drøfte disse der det er aktuelt.

Robert Chia og Haridimos Tsoukas

---

**Robert Chias “A ‘Rhizomic’ Model of Organizational Change and Transformation: Perspective from a Metaphysics of Change”** i British Journal of Management (Chia 1999) ser ut til å være den første artikkelen som bruker rhizomet på en generell måte i tilknytning til organisasjonsteori. Artikkelen argumentasjon følger av overskriftene i artikkelen:

- Dagens konseptualisering av organisatorisk endring og transformasjon
- To vestlige kosmologier og deres konsekvenser
- Prosessmetafysikkens aksiomer
- En ’rhizomisk’ modell for organisasjonsendring
- Revurdering av organisering/endring

Artikkelen argumenterer for en ny metafysikk for tenking omkring endring, og bruker rhizombegrepet som ledd i argumentasjonen. Det første prinsippet, koplingsprinsippet nevnes eksplisitt, og flere av de andre prinsippene nevnes indirekte

**Robert Chia og Haridimos Tsoukas’ artikkel “Everything Flows and Nothing Abides: Towards A ‘Rhizomic’ Model of Organizational Change, Transformation and Action”** i Process Studies (Chia og Tsoukas 2003), er en samskriving av Chia (1999) (overstående artikkel) og en artikkel av Haridimos Tsoukas og Robert Chia ”On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change” (Tsoukas og Chia 2002). Denne siste argumenterer for å bruke en organisasjonsteoretisk prosessepistemologi.

Innholdet i denne artikkelen sammenfaller i stor grad med (Chia 1999) (se ovenfor).

Oppgaven trekker opp en metafysikk av liknende art som i disse artiklene, og elementer i Chias transformasjonsmodell inngår i oppgavens argumentasjon.

Norman Jackson og Pippa Carter

---

### ”Rethinking Organisational Behaviour. A Poststructuralist Framework”

I 2007 kom andre utgave av Norman Jackson og Pippa Carters bok ”Rethinking Organisational Behaviour. A Poststructuralist Framework”. Boka holder det tittelen lover, og handler om organisasjonsatferd sett fra en poststrukturalistisk synsvinkel, og handler derfor om struktur, symbolisme, semiotikk, makt, og forklaring, men ikke om løsninger, ledelsesoppskrifter et cetera (Jackson og Carter 2007:4-5).

---

<sup>12</sup> I form av publiserte artikler og bokkapitler. Ingen hele bøker finnes enda, dessverre.

<sup>13</sup> Tekster som gjør bruk bare av andre deler av det deleuzoguattarianske begrepsapparat enn rhizomet er dermed ikke tatt med.

Prosessfilosofiske og deleuzoguattarianske begreper som mikromakt og mikropolitikk er gjennomgående. Mot slutten av boka finnes et avsnitt med den usedvanlig elegante tittelen: "Rhizomet – en rotmetafor?" Her tar de opp Deleuze og Guattaris kopling av mikropolitikk og rhizomatikk, og forteller at det "er dette konseptet av organisasjonen som rhizom vi kort ønsker å utvikle" (Jackson og Carter 2007:305).

Jackson og Carter starter med å utforske den botaniske rhizom-metaforen, samtidig som det deleuzoguattarianske rhizomet introduseres. De foreslår at siden rhizomet er ukontrollerbart og at den uformelle delen av organisasjonen per definisjon er tilsvarende ukontrollerbar, så kan den uformelle organisasjon tenkes å utgjøre et rhizom. De presenterer følgende organisasjonsatferdsmessige sekvens:

**'INFLUENSER'**  
fører til  
**RHIZOMATISK BESLUTNINGSTAKEN**  
fører til  
**ATFERD**  
fører til  
**UTKOMMER**

Denne sekvensen er eksplisert i et eksempel, men rhizombegrepet ser ikke ut til å innå i eksemplet (ut over at ordet rhizom nevnes, og at deterministiske forklaringer avvisses) (Jackson og Carter 2007:309-310).

### **"Organization Theory and Postmodern Thought"**

I Stephen Linsteads bok "Organization Theory and Postmodern Thought" fra 2004 har Norman Jackson og Pippa Carter skrevet kapitlet "Gilles Deleuze og Felix Guattari". Her åpner de med påstanden om at "Deleuze og Guattari kunne betraktes som de første postmoderne organisasjonsteoretikerne." (Jackson og Carter 2004:105). Gitt Deleuze og Guattaris antipati for det postmoderne, er dette en frisk åpning. Forklaringen er hvilket innhold Jackson og Carter gir til begrepet 'postmoderne': Dersom vi forstår det postmoderne som en epistemologisk kritikk av det moderne, så faller Deleuze og Guattari greit innenfor rammen.

Jackson og Carter gir oversikt over hovedtrekk i og en rad sentrale aspekter av Deleuze og Guattaris filosofi, og peker undervegs på hvordan dette kan fortolkes i organisasjonsteoretisk retning. Rhizomet presenteres over en god halvside, som en del av den deleuzoguattarianske schizoanalysen, men verken rhizombegrepet eller rhizomets egenskaper brukes i eksempler eller videre tekst.

Jackson og Carter er i denne teksten lite optimistiske med hensyn til nytten av Deleuze og Guattaris tenking i vanlige organisasjoner: "[...] det er ikke mulig å skape konvensjonell organisasjonsteori ut av Deleuze og Guattaris analyse av organisasjoner. Ei heller kan deres arbeid assimileres inn i konvensjonell organisasjonsteori [...]" (Jackson og Carter 2004:124). Det som trengs, mener de, er å bytte ut selve grunnfilosofien.

Denne pessimismen kan se til til å motvirkes av boka ovenfor, der rhizomet trekkes inn i praktisk organisasjonsarbeid (beslutninger). Men også i den boka er det en viss pessimisme å spore: "Så, hva er mulighetene for at en slik tilnærming skal oppnå diskursiv anerkjennelse? Innenfor den konvensjonelle organisasjonsatferd-diskursen; meget liten". Men også et snev av optimisme: "Det hevdes at postmodernismens

påståtte ankomst vil gi muligheter for at nye diskurser skal oppstå – og studiet av organisasjonsatferd er intet unntak fra dette”. (Jackson og Carter 2007:310).

Oppgaven baserer seg på et mer optimistisk syn på mulighetene til å trekke deleuzoguattarianske elementer ut i det konvensjonelle organisasjonsarbeid enn det Jackson og Carter gir uttrykk for, og legger seg også på en annen linje, i oppgaven utvikles rhizomet som *perspektiv*, mens Jackson og Carter arbeider med rhizomet som *metafor og modell*.

Jae Eon Yu

---

Jae Eon Yu posisjonerte seg kraftig i 2006 med kapitlet ”Making Friends of Enemies” i boka ”Wisdom, Knowledge and Management”, redigert av John P. van Gigch i samarbeid med Janet McIntyre-Mills. Kapitlet er et omfattende og svært teoretisk framlegg som vurderer bidragene fra enkelte vestlige nåtidsfilosofer, deriblant Deleuze, i utviklingen av systemtilnæringer som kan styres gjennom deltakende etiske og moralske vurderinger. I denne teksten berøres ikke rhizomet, men andre aspekter av den deleuzoguattarianske filosofi. Men samme året kom også denne artikkelen:

### ”Creating ’Rhizomatic Systems’ for Understanding Complexity in Organizations”

Jae Eon Yus artikkel ”Creating ’Rhizomatic Systems’ for Understanding Complexity in Organizations” kom i *Systemic Practice and Action Research* i 2006, og viser hvordan kompleksitet i organisasjoner kan forstås når organisasjonene ses som et rhizom eller rhizomatisk system.

Yus modell bygger (som Jackson og Carters) på Deleuze og Guattaris kopligng av mikropolitikk og rhizomatikk. Artikkelen presenterer et konkret forskningsprosjekt som benytter deltakende aksjonsforskning som metode. ”Nøkkelkonseptet i deltakende aksjonsforskning er konseptet mikromakt, som utgjør en matrise av beslutningstakende hendelser i en organisasjon”, forteller Yu, og fortsetter: ”Det vi fokuserer på er å se organisasjonen som et rhizomatisk system, som eksisterer på siden av den formelle organisasjonen, og som funksjonerer innenfor den eksisterende strukturen og kulturen.”

Yu og teamet utarbeidet en ny forskningsmodell for denne studien. Modellen har de gitt navnet *rhizomatisk systemforskning*, og den omfatter fire faser:

- Fase 1: Forstå situasjonen i organisasjonen som studeres.
- Fase 2: Diagnostisere situasjonene ved hjelp av systemmetoder.
- Fase 3: Tre inn i problematiseringsprosessen.
  - Trinn 1: Samle ’informasjon’.
  - Trinn 2: Skape og dele en ’forståelse’ blant deltakerne.
  - Trinn 3: Skape fornuft av ’problematiserende felt’.
  - Trinn 4: Komme fram med en løsning under de rådende problemforhold.
  - Trinn 5: Nå nye eksistensmodi gjennom problematiseringsprosessen.

Både metoden og gjennomføringen i caset er relativt abstrakte. Det er vanskelig å se hva det er i metoden som gjør den rhizomatisk på et konkret nivå, og det er tenkelig at metoden og gjennomføringen er rhizomatiske først og fremst i form av hva slags tankegang som brukes.

Yu blir brukt i beskjedne grad i oppgaven.

Stephen Linstead og Torkild Thanem

---

### **“The Trembling Organization: Order, Change and the Philosophy of the Virtual”**

Thanem og Linsteads kapittel “The Trembling Organization: Order, Change and the Philosophy of the Virtual” finner vi i boka ”Deleuze and the Social”, redigert av Martin Fuglsang og Bent Meier Sørensen, og kom ut i 2006. Boka inngår i en serie av ”Deleuze and ...”-bøker<sup>14</sup> og har rimeligvis et prosessfilosofisk utgangspunkt og søker å presisere og utdype det sosiale blivendet.

Artikkelen beskriver organisasjonen og organisasjonsbegrepet i et deleuzoguattariansk perspektiv. I motsetning til flere andre, tenker de ikke først og framst på organisasjonen som et rhizom, selv om de bruker rhizomet som del av beskrivelsen. Thanem og Linstead beskriver organisasjonen som i en kontinuerlig transisjon mellom det virtuelle og det aktuelle: ”Deleuze inviterer oss til å utvikle organisasjonsteori som ikke definerer objektivene sine i form av forklaring, prediksjon, fortolkning og repetisjon, hvilket er hva eksisterende organisasjonsteori i dominerende grad er opptatt av” (Thanem og Linstead 2006:55).

### **“ Multiplicity, Virtuality and Organization: The Contribution of Gilles Deleuze”**

Artikkelen “ Multiplicity, Virtuality and Organization: The Contribution of Gilles Deleuze” i *Organization Studies* nr. 10 2007 av Linstead og Thanem gjør en argumentasjon relativt lik den i ”The Trembling Organization”, men arbeider et stykke videre, og ender opp med ti relativt konkrete innsikter omkring organisasjon og endring: Organisasjon *er* endring.

Artikkelen runder av de ti innsiktene med konklusjonen at ”Deleuziansk tenking har derfor rikt potensial for å utvikle organisasjonsstudier i en retning tidligere åpnet opp av Cooper. Det er ikke behov for å opponere mot eller avvise andre former for organisasjonsstudier slik de foreligger, for det er ikke noe behov for å omfavne en slik opposisjonell logikk.”

Av den foreliggende litteratur er det disse tekstene som inneholder den tenking som ligger tettest opp til oppgavens foretak, og disse tekstene refereres i flere sammenhenger.

Martin Kornberger, Carl Rhodes og René ten Bos

---

### **“The Others of Hierarchy: Rhizomatics of organising”**

I kapitlet “The Others of Hierarchy: Rhizomatics of organising” i boka ”Deleuze and the Social”, redigert av Martin Fuglsang og Bent Meier Sørensen, utvikler Kornberger, Rhodes og ten Bos organisasjonen innenfra som rhizomatisk organisasjon. Her er det selve ”den rhizomatiske organisasjon” som behandles, gjennom et virtuelt case basert på Charles Bukowskis roman ”Post Office”.

Selv om rhizomet har en klar rolle i utviklingen, er det andre egenskaper ved rhizomet heller enn de rhizomatiske prinsippene som brukes i analysen. Selv om teksten fronter begrepet *Den rhizomatiske organisasjon*, blir denne teksten lite brukt i oppgavens prosjekt.

---

<sup>14</sup> Hvor bokserien og titlene utgjør en parabel på den deleuzianske OG...OG...OG-tenkingen (som kontrast til ENTEN/ELLER).

## DEL II: KONSEPTUALISERING

På veg til svaret på spørsmålet om det rhizomatiske perspektiv kan utgjøre et nyttig supplement til de foreliggende perspektivene må vi undersøke om det rhizomatiske perspektivet *i det hele tatt* kan brukes som et slikt perspektiv. Det er dette som undersøkes i del II, gjennom følgende delspørsmål:

*Kan det rhizomatiske perspektiv konseptualiseres til organisasjonsscenariet ved hjelp av en kjent metode, og slik at konseptualiseringen kan operasjonaliseres i en organisasjonssetting (dvs på en slik måte at undersøkelse er mulig)?*

Vi er altså ute etter å finne ut *om* det rhizomatiske perspektivet lar seg konseptualisere til undersøkbare elementer. Her vil det skje uten at vi krever at konseptualiseringen på noen måte trenger å være 'komplett'. Angående det som undersøkes har vi i denne delen heller ikke behov for at det undersøkes på noen spesielt 'god' måte, idet det sentrale er å finne ut *om* det lar seg undersøke.

Som nevnt i innledningen vil vi ved konseptutviklingen benytte John R. Halls "Tredje veg"-metodologi som støttemetode i tillegg til David Willers sosiovitenskaplige metode.

### John R. Halls diskursbaserte "Tredje veg"-metodologi

---

John R. Hall er blitt kjent for sine forsøk på å integrere de ulike synene på vitenskaplige undersøkelser (ofte kalt "science wars"). Dette arbeidet endte til slutt med en omforent metodologi han har kalt "tredje veg". Som navnet kan tyde på, er hensikten å etablere en 'tredje veg' til kunnskap. Hall har tatt utgangspunkt i Kants tese om at den rene fornuft ikke kan omfatte undersøkelse av sosiale forhold, og benyttet hermeneutisk dekonstruksjon for å produsere en 'kritikk av den urene fornuft', og utarbeide en overgripende metode der fire til sammen fullt dekkende formative diskurser identifiseres. Ut fra disse utvikles åtte metodologiske undersøkelsespraksiser. Ut over bruk som rent metodologisk verktøy, har Hall også hatt som mål at metodologien skal kunne gi nye muligheter for 'oversettelse' mellom ulike typer kunnskap.

Det er flere grunner til at Halls metode peker seg ut som egnet i konseptutviklingen:

- Den er diskursbasert, og gir direkte føringer for undersøkelsene og analysene.
- Den er klar og vel beskrevet
- Den oppfyller i tillegg alle de seks metodekriteriene som ble identifisert innledningsvis.

Metodologien brukes som det metodiske rammeverk for selve konseptualiseringen av det rhizomatiske perspektivet. Siden kvalitative aspekter ved konseptualisering og operasjonalisering står sekundært til spørsmålet om dette i det hele tatt lar seg gjøre, skal vi gjøre undersøkelsene på et nokså overfladisk nivå, og det vil være noen av mer de grunnleggende trekkene i Halls metodologi som benyttes.

Hall har identifisert fire distinkte diskurser, konseptualisert som dannende/byggende diskursive soner som han beskriver slik:

- *Verdidiskursen* utfordrer målene og hensiktene som er ment å legitimere undersøkelsen, deres implikasjoner for hvordan undersøkelsen struktureres, og relevansen for kunnskapen som produseres.



- Den *narrative* diskursen konstruerer ”historier” med relevans for undersøkelse. Ulike føringer former den kulturelt sett universelle aktivitet historiefortelling utgjør i retning av et diskursivt aspekt.
- Den *sosialteoretiske* diskursen benyttes for å identifisere sosiohistoriske fenomener i forhold til ett eller flere konseptuelle rammeverk innenfor ett av metodologiens utgangspunkter for teorikonstruksjon.
- *Fortolknings-* eller *forklaringsdiskursen* angår egnede strategier for å tilby og avgjøre mellom redegjørelser som tar mål av seg til å gjøre sosiohistoriske fenomen begripelige.

(Hall 1999:26)

Av de fire er det i den tredje ’sonen’ vi finner samsvar med behovet for å konseptualisere det rhizomatiske perspektivet: I sosial teori-sonen dreier det seg om å identifisere fenomener i forhold til en eller flere konseptuelle rammeverk. (Hall 1999:26).

Det teoretiske argumentet knyttet til denne sonen er Halls ’Coda 4’, som angår bruken av teori i forklarende og fortolkende utsagn, og hvordan ulike teoretiske språk kan være koplet på forklarende og fortolkende diskurser (Hall 1999:137).

”Ethvert enkelt analytisk element er på egenhånd utilstrekkelig i forhold til å konseptualisere subjektivt meningsfull handling,” framholder Hall, men allikevel, ”med unntak av de mest materielle former for kausalitet, så vil alle fortolkende og forklarende utsagn i det minste implisitt anta at frivillig handling som kan beskrives i form av ’teorinarrativer’” er i operasjon.” (Hall 1999:139), og at ”Teoretiske utsagn som gjør bruk av kausale, meningsfulle og utvekslingsanalytiske elementer kan i prinsippet oversettes til teorinarrativer.” (Hall 1999:141).

Det operasjonelle og konseptuelle blir således to sider av samme sak, og dette må vi ta hensyn til i konseptualiseringen av det rhizomatiske prinsippet. I stedet for å arbeide i to faser, først med konseptualisering og så med operasjonalisering<sup>15</sup>, må disse gjøres samlet, slik at koplingene fra det konseptuelle til det operasjonelle og fra det operasjonelle til det konseptuelle hele tiden vedlikeholdes.

Metodologisk legger dette den føring at de utsagn som inngår i den operasjonelle delen, må være utarbeidet på forhånd og inngå i konseptualiseringen. Dette utelukker bruk av friform-intervjuer. Når konseptualiseringen slik som i dette tilfellet gjøres i framkant, vil vi i liten grad kunne trekke nytte av intervjuets sterke sider (interaksjon, situasjon, fleksibilitet).

Den operasjonelle løsningen som ble valgt, ble derfor bruk av spørreskjemaer med forhåndsutarbeidede utsagn og narrativer, og hvor disse inngikk i konseptualiseringen.

Innenfor Halls sosialteoretiske diskurs identifiserer han fire *typer* teoretisk diskurs det kan tas utgangspunkt i (Hall 1999:128):

1. Hermeneutisk tilnærming: Meningsbærende handlingskomplekser. Denne gjør bruk av ”betydningselementer” – binære opposisjoner, kontinua, og betydningstroper – gjennom bruk av disse elementene til å spesifisere ”idealtyper”.

---

<sup>15</sup> Som var det som initielt forekom å være det naturlige.

2. Utvekslingsmessig tilnærming: Interaksjonsnettverk eller –markeder. Tilnærmingen teoretiserer et konkret ”markeds”- eller ”nettverks”-system bestående av meningsfull sosial interaksjon som kan beskrives ved hjelp av utvekslinger og deres overføringsmedia.
3. Dialektisk og/eller funksjonell tilnærming: Totalisert system. Denne framsetter ”objektive” konsekvenser av handling såvel som organiserte og uorganiserte sosiale prosesser som alle interagerer med hverandre for å skape en systemdynamikk som tenderer mot likevekt og utvikling, eller dysfunksjon, motsigelse, og overføring.
4. Formell/strukturell tilnærming: Former eller strukturer. Tilnærmingen teoretiserer transhistoriske sosiale handlinger (eller former) som opererer ensartet på en heterogen sosial arena på tross av forskjeller i subjektivt meningsinnhold.

Selv om ingen av disse fire samsvarer fullt ut med det rhizomatiske perspektivet, er den *hermeneutiske tilnærmingen* tilstrekkelig nær. I vår sammenheng har vi bare bruk for å skrape i ’overflaten’ av metodikken, siden vi i denne sammenheng bare skal undersøke om konseptualiseringen og konkretiseringen lar seg gjennomføre. Da blir behovet for validitet i ’dybden’ mindre påtrengende, men det er allikevel et poeng at metodologien foreligger, slik at tilsvarende framgangsmåte kan følges i eventuelle senere tilfeller.

I vår sammenheng vil det være de rhizomatiske prinsippene (eller reformuleringer av dem) som utgjør den hermeneutiske tilnærmingens ”idealtyper” som presenteres og så knyttes til konkrete betydningselementer hentet fra den organisasjons- og ledelsesmessige hverdag.

De alternative organisasjonsteoretiske perspektivene (i betydningen ’tradisjonelle’, ikke-rhizomatiske organisasjonsperspektiver, de dominerende paradigmer i organisasjonspraksis i dag<sup>16</sup>) vil være sterkest knyttet til den *dialektiske og/eller funksjonelle tilnærmingen*, diskurstype 3 i listen ovenfor, og utgjør den historiske virkelighet som skal undersøkes. Dermed er det aksene mellom disse to som vil bli konseptualiseringens og operasjonaliseringens virkefelt.

”Den teoretiske overgangen mellom den hermeneutiske og den utviklingsbaserte tilnærmingen og over til den funksjonelle og dialektiske tilnærmingen kjennetegnes av et skifte i interesser mellom meningsfull handling og over til deres forbindelse med over-meningsfulle ’objektive’ systemiske tilstander. Som ved alle typologiske overganger, er grenselinjene utflytende.” (Hall 1999:131). Konsekvensen for konseptualiseringen blir at vi må søke å utarbeide utsagn som skulle kunne tolkes både i retning av meningsfull handling og i retning av over-meningsfulle ’objektive’ systemiske tilstander, eller alternativt inneholde et element av hver av disse.

Etter Hall er det ikke noe i veien for å konseptualisere de rhizomatiske prinsippene i utsagn som spenner over mer enn en av tilnærmingene, som skissert ovenfor; ”Kort sagt, konsepter, som de sosiale teoriens byggeblokker, kan trekkes inn i teoretiske diskurser som transcenderer den enkelte tilnærming.” (Hall 1999:134).

Samtidig peker Hall på at ”Selv om det modernistiske håpet om en ’generell samfunnsteori’ nå ser mer ut som en kimære, fortsetter sosial teori å levere konseptualiseringsmessige prøvesteiner for undersøkelser – mer eller mindre

---

<sup>16</sup> Her regnet som organisering som omfatter en formell, hierarkisk organisert autoritetsstruktur med klare tegn på organisering etter funksjon.



integreerte sammensettinger av tankemodeller som brukes i fabrikasjon av kunnskap”. (Hall 1999:134). I tillegg til ’nedenfra og opp’-tilnærmingen (eller ’innenfra og ut’-tilnærmingen) gjennom konseptualisering av det enkelte rhizomatiske prinsipp, bør vi etter denne metoden også gjennomføre en ’ovenfra og ned’-tilnærming (eller ’utenfra og inn’-tilnærming) i forhold til perspektivet sett under ett som konseptuell sammenstilling – slik at perspektivet kan jamføres med andre perspektiver.

Dermed har vi de metodologiske føringene vi trengte for å gå videre med konseptualiseringen.

Kapittel 4 dreier seg om konseptualiseringen ’innenfra og ut’, gjennom konseptualisering av hvert enkelt rhizomatisk prinsipp.

Kapittel 5 dreier seg om konseptualiseringen ’utenfra og inn’, gjennom konseptualisering av perspektivet under ett.

## 4. Konseptualisering av de rhizomatiske prinsipper

Hensikten med kapitlet er:

- Å konseptualisere det rhizomatiske perspektivet gjennom konseptualisering av hvert enkelt av de rhizomatiske prinsippene.

For hver prinsipp er det ikke i det hele tatt snakk om en 'utfyllende' konseptualisering, men om å finne fram til ett enkelt konkret og operasjonaliserbart forhold som lar seg undersøke gjennom spørreundersøkelse.

For alle konseptualiseringene gjelder at operasjonaliseringen gjennomføres som integrert del av konseptualiseringen, i tråd med de metodologiske føringene foran.

Kriteriene for narrativer og utsagn oppsummert fra begynnelsen av kapitlet er:

- Må være basert på betydningselementer hentet fra den organisasjons- og ledelsesmessige hverdag.
- Må enten kunne tolkes både i retning av meningsfull handling og i retning av over-meningsfulle 'objektive' systemiske tilstander, eller alternativt inneholde et element av hver av disse.

Disse kriteriene gjelder for alle narrativene og utsagnene som følger, men de gjentas ikke for hvert enkelt prinsipp (dvs. for det enkelte narrativ er det bare konkretiseringskriteriene fra selve konseptualiseringen som listes opp). I stedet kontrolleres hver enkelt konseptualisering for disse to kriteriene i bakkant av konkretiseringen av hver enkelt.

### Koplingsprinsippet

Koplingsprinsippet angår hvordan alt henger sammen med alt. Styring over (og kontroll med) for eksempel informasjonsflyt i organisasjonen (og ut av / inn i organisasjonen) er fortsatt gjenstand for betydelig lederoppmerksomhet, selv om mange faktorer bidrar til at slik kontroll er stadig vanskeligere å oppnå.

**Konseptualisering:** Selve prinsippet er ikke mer abstrakt enn at det kan spørres om nokså direkte, og konseptet er bevart på tvers av perspektivene – konseptet er ikke annerledes i et rhizomatisk perspektiv enn i et arborært eller hierarkisk perspektiv. Koplingskriteriet kan konseptualiseres til *virkeområdet for beslutninger og endringer*.

#### Kriterier for konkretisering:

- Narrativet innrettes på virkeområdet for beslutninger og endringer, men formes slik at det er lett å forestille seg flere ulike virkeområder.
- Konkretiseringen må favne så vidt som mulig (altså ikke må begrenses til en bestemt type beslutninger eller endringer)
- Respondenten må ha valg mellom ulike grader av virkning.

Følgende narrativ og utsagn oppfyller disse kriteriene:

*"Prinsippet om sammenkopling betegner en situasjon der at alt i organisasjonen/enheten henger sammen med (eller er koplet til) alt annet i organisasjonen/enheten. I en organisasjon hvor dette prinsippet er lite tydelig, tenker*

*man i stor grad at lokale beslutninger og endringer vil ha effekt bare lokalt, mens man i organisasjoner der prinsippet om sammenkopleing er tydelig, i stor grad tenker at lokale beslutninger og endringer kan få effekt overalt i organisasjonen.*

*Vurder i hvilken grad prinsippet om sammenkopleing gjelder for / er tydelig i organisasjonen din:*

- *Tydelig i hele organisasjonen*
- *Tydelig i store deler av organisasjonen*
- *Tydelig i deler av organisasjonen*
- *Tydelig enkelte steder i organisasjonen*
- *Ikke tydelig noen steder i denne organisasjonen*

Respondentenes utsagn leses som en tekstlig sammenskjøting av teksten ”I min organisasjon er prinsippet om sammenkopleing ” og det avkryssede svaralternativ.

Krav om betydnings-elementer som er hentet fra den organisasjons- og ledelsesmessige hverdag er trivielt oppfylt.

Krav om å kunne tolkes både i retning av meningsfull handling og i retning av overmeningsfulle ’objektive’ systemiske tilstander er oppfylt gjennom ’lokal beslutning’ som meningsfull handling og ’lokale effekter’ / ’effekt overalt i organisasjonen’ som ’objektiv’ systemisk tilstand.

## Heterogenitetsprinsippet

Heterogenitetsprinsippet framholder at det i et rhizom finnes mange varianter og variasjoner av de ulike elementene, slik at det ikke framstår med en permanent, fast og uforanderlig struktur.

**Konseptualisering:** Vurdert i forhold til en organisasjon i ’det dominerende paradigmet’ er det et poeng å ikke bare betrakte de områdene der organisasjonen selv har oppmerksomhet på variasjon, siden egen oppmerksomhet kan ha blitt uproporsjonalt fokusert av at ’rammer’, ’grenser’ eller spesielle funksjonelle områder gis for stor betydning (jfr prinsippet om ikke-signifiserende brudd) – for i et rhizom vil ikke slike instanser av overkoding kunne tilføre struktur. I stedet ønsker vi en mer bredspektret vurdering. Dette kan oppnås ved at heterogenitetsprinsippet konseptualiseres til graden av variasjon i betydningselementer knyttet både til virksomhetsfunksjoner og virksomhetsprosesser, og slik at prosessene omfatter eksterne så vel som rent interne prosesser.

### Kriterier for konkretisering:

- Narrativet innrettes på virksomhetsfunksjoner og virksomhetsprosesser. Prosessene skal være interne og eksterne.
- Funksjonene og prosessene må være velkjente, slik at de fleste ledere/organisatorer kan forventes å ha en oppfatning om graden av variasjon i virksomheten
- Respondenten skal ha valg mellom ulike grader av variasjon.

Følgende narrativ og utsagn oppfyller disse kriteriene:

*“Prinsippet om mangeartethet går på i hvilken grad det finnes mange ulike varianter av ’det samme’: mange typer ansettelsesforhold, mange ulike varer/tjenester, mange*

*kundetyper, mange typer kunderelasjoner, mange ulike vare-/tjenesteleverandører, mange typer leverandørtilknytninger, mange måter å lede/utvikle på.*

*Vurder i hvilken grad prinsippet om mangeartethet gjelder for / er tydelig i organisasjonen*

- *Tydelig i hele organisasjonen*
- *Tydelig i store deler av organisasjonen*
- *Tydelig i deler av organisasjonen*
- *Tydelig enkelte steder i organisasjonen*
- *Ikke tydelig noen steder i denne organisasjonen*

Respondentenes utsagn leses som en tekstlig sammenskjøting av teksten ”I min organisasjon er prinsippet om mangeartethet ” og det avkryssede svaralternativ.

Krav om betydningselementer som er hentet fra den organisasjons- og ledelsesmessige hverdag er trivielt oppfylt.

Krav om å kunne tolkes både i retning av meningsfull handling og i retning av overmeningsfulle ’objektive’ systemiske tilstander er oppfylt på flere måter, blant annet gjennom at ’måter å lede/utvikle på’ kan tolkes både som meningsfull handling og som ’objektiv’ systemisk tilstand.

## Multiplisitetsprinsippet

Multiplisitetsprinsippet omfatter sett av elementer der elementene spiller en likeartet rolle i multiplisiteten, og på en slik måte at multiplisitetens natur endrer seg når antallet elementer endres. Dette er altså en annen type mangfold enn den type mangfold som kommer til uttrykk i heterogenitetsprinsippet.

**Konseptualisering:** I mange virksomheter vil virksomhetens verdiskapende prosesser utgjøre en sentral multiplisitet. En annen mulig multiplisitet vil være organisasjonen sett som ledd i verdikjeden. Begge disse vil lett kunne forutsette mer spesialisert kunnskap enn respondentene kan forventes å besitte. Men organisasjonenes innretning mot verdikjeder har vært en av de forretningsmessige driverne bak prosessorganisering av virksomheter, og verdikjedeteori forutsetter at organisasjonene identifiserer sine verdiskapende prosesser. Organiseringen vil kunne reflektere i hvilken grad multiplisiteter foreligger. Dette kan vi undersøke ved at multiplisitetsprinsippet konseptualiseres til hvordan virksomheten er organisert i funksjoner og prosesser.

I stedet vil vi arbeide mot et underliggende konsept: Multiplisitetsprinsippet kan derfor gis en ganske generell organisatorisk konseptualisering i form av hvilken grad organisasjonene er prosessorganiserte (som kontrast til funksjonsorganiserte, idet organisasjonens funksjoner vil være det tilsvarende arborære eller hierarkiske element). Multiplisitetsprinsippet konkretiseres derfor til følgende narrativ og utsagn:

### **Kriterier for konkretisering:**

- Narrativet innrettes på forholdet mellom organisering etter funksjon versus organisering etter prosess.
- Det er ikke nødvendig å peke på konkrete funksjoner og prosesser, men begrepene funksjon og prosess må enten forutsettes kjent eller forklares.
- Respondenten skal ha valg mellom ulike grader av funksjonsorganisering i forhold til prosessorganisering.

Følgende narrativ og utsagn oppfyller disse kriteriene:

*“I organisasjonsteorien skilles det ofte mellom funksjoner ("IT-funksjonen", "innkjøpsfunksjonen" osv.) og prosesser (forretningsprosesser som i "Business Process Reengineering", verdikjedeprosesser osv.), men i praksis består organisasjonene av begge deler.*

*Se på hvordan organisasjonen eller organisasjonsenheten din er organisert, og på de modeller, organisasjonskart m.v. som benyttes: Er funksjonene mest koplet sammen til tydelige prosessveier, eller mest samlet i funksjonsområder?*

- *I det alt vesentlige tydelige funksjonsområder, lite tydelige prosessveier*
- *Mer tydelige funksjonsområder enn prosessveier*
- *Funksjonsområdene og prosessveiene er omtrent like tydelige*
- *Mer tydelige prosessveier enn funksjonsområder*
- *I det alt vesentlige tydelige prosessveier, lite tydelige funksjonsområder”*

Respondentenes utsagn leses som en tekstlig sammenskjøting av teksten ”Min organisasjon eller organisasjonsenhet er organisert med/slik at ” og det avkryssede svaralternativ.

Krav om betydningsselementer som er hentet fra den organisasjons- og ledelsesmessige hverdag er trivielt oppfylt.

Krav om å kunne tolkes både i retning av meningsfull handling og i retning av overmeningsfulle ’objektive’ systemiske tilstander er i utgangspunktet ikke oppfylt, idet forholdet mellom prosess og funksjon ikke utgjør meningsfull handling. Problemet er søkt løst gjennom formuleringene *organisasjonsenheten din er organisert og som benyttes*, uten at dette ble noen veldig god løsning. Krav om tolking som ’objektiv’ systemisk tilstand er oppfylt blant gjennom bruken av begrepene *prosess og funksjon*.

## Prinsippet om ikke-signifiserende brudd

Prinsippet om ikke-signifiserende brudd understreker rhizomets tendens til bevegelse, endring og kontinuerlig tilblivelse. Møtt av brudd eller stengsler, vil den rhizomatiske tendens være å søke rundt, eller å forsette i en annen retning, eller på et annet sted.

**Konseptualisering:** I vår tid ser organisasjonsteoretikerne flest for seg organisasjonene som åpne systemer som opererer ikke bare for seg selv, men under gjensidig påvirkning i forhold til organisasjonens omgivelser, og at dette ikke kan gjelde bare i forhold til omgivelsene, men også for organisasjonens ulike deler. Dette prinsippet burde derfor kunne konseptualiseres på et ganske generelt nivå gjennom henvisninger til konkrete eksempler som kopler betydningsselementer med grenser eller brudd, og til organisasjonens aksjonsevne (grenser) og videreføringsevne (brudd).

### Kriterier for konkretisering:

- Narrativet innrettes på virksomhetens videreføringsevne når brudd oppstår, og virksomhetens handleevne på tvers av grenser.
- Narrativet skal adressere det generelle nivå, men gi eksempler.
- Respondenten skal ha valg mellom ulike grader av handlingsevne/videreføringsevne.

Følgende narrativ og utsagn oppfyller disse kriteriene:

*“Prinsippet om betydningsløse brudd og grenser går på i hvilken grad organisasjonen har evne til straks å tilpasse seg (fortsette ufortrødent) når den opplever brå indre og ytre hendelser (brudd). Eksempler på slike hendelser er at nøkkelansatte slutter, det oppstår raske endringer i marked/etterspørsel, eller en konkurrent som presenterer en helt overlegen løsning. Prinsippet omfatter også i hvilken grad organisasjonen opererer (og er i stand til å operere) på tvers av de grenselinjer som er trukket opp: mellom avdelinger, mellom fag- eller funksjonsområder, mellom organisasjonen og dens omgivelser, mellom stillingskategorier.*

*Vurder i hvilken grad prinsippet om betydningsløse brudd og grenser gjelder for / er tydelig i organisasjonen*

- *Tydelig i hele organisasjonen*
- *Tydelig i store deler av organisasjonen*
- *Tydelig i deler av organisasjonen*
- *Tydelig enkelte steder i organisasjonen*
- *Ikke tydelig noen steder i denne organisasjonen”*

Respondentenes utsagn leses som en tekstlig sammenskjøting av ”I min organisasjon er prinsippet om betydningsløse brudd og grenser ” og det avkryssede svaralternativ.

Krav om betydningselementer som er hentet fra den organisasjons- og ledelsesmessige hverdag er trivielt oppfylt.

Krav om å kunne tolkes både i retning av meningsfull handling og i retning av overmeningsfulle ’objektive’ systemiske tilstander er oppfylt på flere måter, eksempelvis ved at *operere på tvers av grenser* kan tolkes både som meningsfull handling og som ’objektiv’ systemisk tilstand.

## Kartografiprinsippet

Det kartografiske prinsippet beskriver rhizomatiske egenskaper gjennom en form for topologisk metafor. Bevegelser i rhizomet ses som traseringer på tilsvarende måte som bevegelser i trær er traverseringer. Men rhizomet er ingen statisk struktur, slik at traseringene må legges tilbake på kartet, og blir en del av dette. Denne metaforbaserte beskrivelsen kan ikke lett overføres direkte til organisasjonene uten fare for at det rhizomatiske ’kartet’ kan blandes sammen med velkjente organisatoriske kart, som organisasjonskartet. Organisasjonskartet er en arborær struktur, og ikke i det hele tatt det vi er ute etter her, slik at det er nødvendig med varsomhet i konkretiseringen av prinsippet.

**Konseptualisering:** Organisasjonene inneholder et rikt tilfang av traseringer, og vi kan konseptualisere det kartografiske prinsippet til en av disse. Det er interessant å velge en nokså generell trasering i organisasjonene, og valget har falt på planlegging og planoppfølging. I konkretiseringen gis dette en narrativ tilknytning til ’kartlegginger’ i virksomhetene, dette for å ha et alibi for å bruke begrepet ”Det kartografiske prinsippet” uten at det virker meningsløst, og på en måte som ikke lett blandes sammen med ’organisasjonskart’ eller liknende.

Den rhizomatiske egenskapen er relativt abstrakt, og det tilhørende narrative blir også en anelse kompleks. Derfor bør det for dette prinsippet lages to narrative med tilhørende utsagn, og med motsatt perspektiv (’pro’ og ’kontra’).



### Kriterier for konkretisering:

- Narrativet innrettes på virksomhetens planleggingsprosesser, og hvordan planleggingsprosessene gjennomføres og følges opp.
- Det skal utvikles to narrativer, en for kartleggingsprinsippet og en for det motsatte, funksjonsrettede prinsippet.
- Respondenten skal ha valg mellom ulike grader av adherens til de to prinsippene.

Følgende narrativ og utsagn oppfyller disse kriteriene:

*“Det kartografiske prinsippet går på hvordan organisasjonen bruker kartlegginger og utarbeider planer. Utgangspunktet er at et område "kartlegges" (eksempelvis hvordan organisasjonens ressurser og kompetanser utgjør styrker og svakheter i forhold til muligheter og trusler i marked og øvrige omgivelser). På dette "kartet" markeres nåsituasjon og framtidig målposisjon, og en "vei" eller "sti" ("trace") - en plan - for å komme fra utgangspunkt til mål.*

*Planleggingsprinsippet: Etter planleggingsprinsippet vil det være selve denne planen som vedtas, og deretter som følges og følges opp. Det å kunne følge planen er en styrke i seg sjøl ("On time, on budget", "Plan the work - work the plan").*

*Vurder i hvilken grad planleggingsprinsippet brukes i organisasjonen*

- *Brukes av hele organisasjonen*
- *Brukes av store deler av organisasjonen*
- *Brukes av deler av organisasjonen*
- *Brukes enkelte steder i organisasjonen*
- *Brukes ikke i denne organisasjonen*

*“Det kartografiske prinsippet: Etter det kartografiske prinsippet får ikke planen leve sitt eget separate liv, men legges i stedet tilbake på kartet som en mulig veg til målet. I stedet for planen er det kartet som følges opp, fordi man tenker at terrenget som ble kartlagt forandrer seg. I eksemplet ovenfor vil det gjøres oppfølging av endringer i organisasjonens ressurser og kompetanser, styrker og svakheter, og av hvordan endringer i omgivelsene gir endringer i muligheter og trusler. Nåposisjonen forflyttes kontinuerlig på tilsvarende måte, og beslutninger om "neste skritt" tas ut fra kartet og nåposisjonen heller enn med basis i den opprinnelige planen.*

*Vurder i hvilken grad det kartografiske prinsippet brukes i organisasjonen*

- *Brukes av hele organisasjonen*
- *Brukes av store deler av organisasjonen*
- *Brukes av deler av organisasjonen*
- *Brukes enkelte steder i organisasjonen*
- *Brukes ikke i denne organisasjonen*

Respondentenes utsagn leses som en tekstlig sammenskjøting av av ”Planleggingsprinsippet” og det avkryssede svaralternativ, respektive ”Det kartografiske prinsippet” og det avkryssede svaralternativ.

Krav om betydningselementer som er hentet fra den organisasjons- og ledelsesmessige hverdag er trivielt oppfylt.

Krav om å kunne tolkes både i retning av meningsfull handling og i retning av overmeningsfulle ’objektive’ systemiske tilstander er oppfylt på flere måter, eksempelvis ved at vedtak, gjennomføring, oppfølging fyller kriteriet om meningsfull handling,

mens regnskaps- eller budsjettstatus vil kunne oppfattes som overmeningsfulle 'objektive' tilstander.

## Dekalkomaniprinsippet

Dekalkomaniprinsippet er en konsekvens av rhizomets dynamiske og heterogene natur, og henger tett sammen med det kartografiske prinsippet. Uten strukturell eller generativ modell, vil det ikke være mulig å gjøre forhåndsberegnede traseringer. Begrepet står i kontrast til den 'kalkomani' som arborære strukturer inviterer til, idet trær kan traverseres helt systematisk. Sammen med kartografiprinsippet går prinsippet på at traseringer som gjøres, *skal legges tilbake på kartet*.

**Konseptualisering:** I organisasjonsverdenen er det lett å assosiere den arborære kalkomani med scientific management. Begrepet *kalkyle* assosieres lett med regnskap og budsjett, og 'kalkomani' tilsvarende lett med 'bønnetelling'. For dette prinsippet skulle vi ikke trenge å gå langt for å finne en passende konkretisering: Vi kan konkretisere til planlegging og budsjettering nokså direkte. Om planen 'legges tilbake på kartet' eller ei kan konseptualiseres ved å sjekke om avvik fra planen håndteres ved å justere planen (traseringen lagt tilbake på kartet og derfor i kontakt med virkeligheten), eller om tiltak settes inn på å komme 'tilbake i sporet' (planen får leve sitt liv videre.)

### Kriterier for konkretisering:

- Narrativet innrettes på virksomhetens planleggings- og budsjetteringsprosesser.
- Narrativet skal undersøke om planarbeidet omfatter oppdatering av grunnlag (tilpasse kartet til terrenget/legge traseringen tilbake på kartet) eller om den opprinnelige planen beholdes og det gjøres tiltak for å få 'planen til å virke' (tilpasse terrenget til kartet/(traseringen legges ikke tilbake på kartet).
- Respondenten skal ha valg mellom ulike grader av karttilpassing/terrengtilpassing.

Følgende narrativ og utsagn oppfyller disse kriteriene:

*“Prinsippet om uberegnbare strukturer og konsekvenser: Det er få som tror vi kan være i stand til å beregne den videre utviklingen nøyaktig. Planer og budsjetter kan ses som forsøk på en tilnærmet beskrivelse av en framtidig virkelighet. De to hovedstrategiene for å håndtere det enkelte avvik mellom plan/budsjett og oppnådd realitet er: a) motvirke avviket slik at mål/planer/budsjetter på lengre sikt allikevel kan nås, eller b) framskrive avviket og justere mål/budsjetter deretter. De fleste organisasjoner bruker en kombinasjon av disse strategiene.*

*Vurder hvordan de to hovedstrategiene brukes i organisasjonen din:*

- *Avvik blir i det alt vesentlige mestret heller enn framskrevet*
- *Avvik blir mestret mer enn framskrevet*
- *Avvik blir mestret og framskrevet i omlag samme grad*
- *Avvik blir framskrevet mer enn mestret*
- *Avvik blir i det alt vesentlige framskrevet heller enn mestret”*

Respondentenes utsagn leses som en tekstlig sammenskjøting av ”I min organisasjon gir budsjettoppfølgingsstrategiene seg utslag i at ” og det avkryssede svaralternativ.

Krav om betydningselementer som er hentet fra den organisasjons- og ledelsesmessige hverdag er trivielt oppfylt.

Krav om å kunne tolkes både i retning av meningsfull handling og i retning av overmeningsfulle 'objektive' systemiske tilstander er oppfylt på flere måter, eksempelvis ved at avvikshåndtering kan oppfattes både som meningsfull handling og som overmeningsfulle 'objektive' tilstander.

## 5. Et videre perspektiv

Hensikten med kapitlet er:

- Å konseptualisere det rhizomatiske perspektivet gjennom konseptualisering på perspektivnivå, altså hele perspektivet under ett.

Konseptualiseringen av de rhizomatiske prinsippene i kapittel 4 utgjør en enkel men konkret 'nedenfra og opp'-konseptualisering av rhizomet. I innledningen til del II pekte vi på at Halls metode også favnet mer eller mindre integrerte sammenstillinger av tankemodeller i et 'ovenfra og ned'-perspektiv.

Vi vil følge Halls metode ved å forsøke å konseptualisere rhizomet på perspektivnivå:

**Konseptualisering:** Dersom rhizomet skal kunne fungere som organisasjonsperspektiv, må det kunne gjøre slike ting som organisasjonsperspektiver normalt gjør. Dette kan undersøkes ved å sette inn rhizomet som perspektiv på slike steder vi finner organisasjonsperspektiver.

### Konseptualiseringskriterier:

- Narrativer og oppstillinger må være kjente og publiserte
- Narrativer og oppstillinger må bør være differensierende, slik at det går an å gjøre seg oppfatning ikke bare om rhizomet som organisasjonsperspektiv ser ut til å passe inn, men også hvor godt det ser ut til å passe inn
- Narrative og oppstillinger bør i så liten grad som mulig være selekterte (eksempelvis utplukket fordi de så ut til å 'passe' med rhizomet som perspektiv)

Følgende konseptualisering av rhizomet på perspektivnivå oppfyller konseptualiseringskriteriene:

Mary Jo Hatchs "Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver" (Hatch 1997/2001) er en egnet kilde til narrativer og oppstillinger, da:

- Boka inneholder et antall oppstillinger
- Den er idéhistorisk komplett, dvs. favner hele den organisasjonsteoretiske idéhistorien.
- For å unngå selektering, vil vi bruke samtlige oppstillinger i boka.

Hatch presenterer tabulerte sammenstillinger av perspektivene tre steder i "Organisasjonsteori" (Hatch 1997/2001:66,69,237). I alle tre tabellene er det de samme fire organisasjonsperspektivene som benyttes, og disse utgjør også det gjennomgående tema for hele boka:

- Klassisk perspektiv
- Moderne perspektiv
- Symbolsk-fortolkende perspektiv
- Postmoderne perspektiv

I den ene tabellen presenteres nok et perspektiv, *Tidlig moderne perspektiv*. Dette er plassert mellom *Klassisk perspektiv* og *Moderne perspektiv*.

Konseptualiseringen gjøres ved å utstyre tabellene med *Rhizomatisk perspektiv* som tilleggsperspektiv. Det nye perspektivet plasseres mellom det moderne og det postmoderne perspektiv, i tråd med Deleuze og Guattaris filosofihistoriske plassering. Slik havner *Rhizomatisk perspektiv* sammen med *Symbolsk-fortolkende perspektiv*. Også kronologisk passer Deleuze og Guattari inn mellom *Moderne perspektiv* og *Postmoderne perspektiv* i oversikten til Hatch (1997/2001:19).

Ved gjennomgang av Hatch (1997/2001) finner vi tre tabeller Hatch har utarbeidet, og som karakteriserer de ulike organisasjonsperspektivene. Tabellene er:

- ”Forskjeller mellom organisasjonsteoretiske perspektiver” (Hatch 1997/2001:66)
- ”Metaforer i organisasjonsteorien” (Hatch 1997/2001:69)
- ”Vår forståelse av ”organisasjonsmennesket” utvides med hvert nytt perspektiv som legges på organisasjonsteori” (Hatch 1997/2001:237)

Hatch har utarbeidet tabellene ved å gjøre vurderinger på metanivå i forhold til hvert enkelt av de ulike perspektivene som presenteres. Vi vil gjennomføre det samme, og forsøke å gjøre liknende vurderinger på metanivå av *Rhizomatisk perspektiv* i forhold til kategoriene Hatch har satt opp. Denne prosessen gjentas for hver enkelt tabell.

## DEL III: ANALYSE

Analysedelen arbeider med kriteriene som innledningsvis ble satt opp for å vurdere om et rhizomatisk organisasjonsperspektiv med basis i de rhizomatiske prinsippene kan utgjøre et meningsfullt supplement til det foreliggende tilfanget av organisasjonsperspektiver med tanke på praktisk arbeid i og med organisasjoner:

- Anvendbarhet - undersøke om perspektivet i det hele tatt kan tenkes anvendt i organisasjonssammenheng.
- Nytte - undersøke om perspektivet kan tenkes å være *nyttig* om det anvendes i organisasjonssammenheng.

I tillegg til konseptualiseringen fra Del II og de teoretiske elementene fra Del I benytter analysen empiri fra to undersøkelser som er gjennomført som del av oppgaven.

### Oppgavens undersøkelser

Begge undersøkelsene er gjennomført våren 2008. Dataverktøyet Corporater Surveyor er brukt til begge undersøkelsene. Dette systemet er fullt anonymiserende, slik at det er mulig å gjennomføre undersøkelsen uten at personopplysninger inngår, oppstår eller behandles<sup>17</sup>, men systemets ikke-sporbare innsamlingsmetodikk er ikke alene nok til å sikre at datasettet som framkommer ikke inneholder personopplysninger. Ytterligere to faktorer må kontrolleres for å sikre et personopplysningsfritt datasett:

1. Personidentifikasjon gjennom liten deltakergruppe ved kryssing med allment tilgjengelig informasjon: Dersom en undersøkelse sendes ut til en deltakergruppe hvor bare fire av deltakerne er menn, og så samler inn informasjon om kjønn, så vil responsene som oppgir kjønn=mann identifisere respondenten til en gruppe på mindre enn 5 individer.

I undersøkelsene er det kontrollert at svar på spørsmålene ikke kan identifisere grupper blant deltakerne på mindre enn 5 ved kryssing med allment tilgjengelig informasjon.

2. Personidentifikasjon gjennom informasjon oppgitt i fritekstfelt: I undersøkelser med fritekstfelt er det alltid risiko for at deltakerne gir informasjon som er personidentifiserende.

Datasettet er undersøkt med tanke på slik informasjon, og eventuelle forekomster er slettet fra datasettet.

Undersøkelse 1 ble utsendt til alle som våren 2008 var registrert som heltids eller deltids mastergradsstudenter ved studieprogrammene Master i endringsledelse eller Master i risiko og samfunnsikkerhet ved Universitetet i Stavanger og som kunne nås per epost. 70 av de 136 deltakerne responderte (51,5%).

Undersøkelse 2 ble utsendt til 40 personer i Stavanger med betydelig erfaring med organisering og ledelse. 30 av de 40 deltakerne responderte (75 %).

---

<sup>17</sup> Dersom undersøkelsene skulle behandlet personopplysninger, ville de vært registreringpliktige etter lov om personopplysninger.



I oppgaven brukes funnene som indirekte indikatorer på det rhizomatiske perspektivets mulige anvendelighet og nytte (eller mangel på sådan), slik at representativitet ikke blir en primær målsetting: I undersøkelse 1 er det underordnet i hvilken grad de som responderte er representative for alle studentene på de aktuelle programmene, eller for studenter i sin alminnelighet. I undersøkelse 2 er det underordnet i hvilken grad de som responderte er representative for alle deltakerne. Deltakerne i undersøkelse 2 er ikke et tilfeldighetsutvalg men et selektivt utvalg, slik at verken deltakerne eller respondentene kan antas å være representative for noen generell befolkningsgruppe.

Deltakerutvalget i undersøkelse 2 har bestått av mellom- og toppledere<sup>18</sup> med fordelingen 8 mellomledere (20 %) og 32 toppledere (80 %). Kvinneandel blant mellomlederne var 13 % og blant topplederne 31 %. Utvalgets samlede kvinneandel er 28 %.

Undersøkelsene og resultatene er gjengitt i oppgavens tillegg.

---

<sup>18</sup> Som toppleder regnes her leder som rapporterer direkte til styret, eller som er direktør eller virksomhetsleder i organisasjon som omfatter flere virksomheter.

## 6. Perspektivets anvendbarhet

Hensikten med kapitlet er å fullføre undersøkelsen av om rhizomet kan fungere som et organisasjonsperspektiv i arbeid med ledelse og organisasjon gjennom

- å undersøke om konseptualiseringene av det enkelte rhizomatiske prinsipp kan benyttes i ledelsesdiskurs.
- å undersøke om perspektivet sett kan innpasses i eksisterende konseptualiseringer og kategoriseringer på metanivå slik at perspektivet skulle kunne inngå i en diskurs på perspektivnivået.

De to delene undersøkes i hvert sitt underkapittel, ett om prinsippenes anvendbarhet i ledelsesdiskurser, og ett om perspektivets anvendbarhet i metadiskurser.

### Prinsippenes anvendbarhet i ledelsesdiskurser

Prinsippene er konseptualisert og konkretisert. Det som gjenstår, er å undersøke konkretiseringenes anvendbarhet i ledelsesdiskurs. Dette undersøkes ved å innlemme konkretiseringene i en spørreundersøkelse der målgruppen utgjøres av ledere.

Analysen omfatter vurdering av om responsene i undersøkelsen tyder på at konkretiseringene av prinsippene kan inngå i ledelsesdiskurs på en måte som gir mening:

Tyder

- svarene på spørsmålene
- eventuelle kommentarer
- svarfordelingene

på at lederne opplever utvekslingen som en ledelsesdiskurs?

Svarene på de seks konkretiserte narrativene og utsagnene finnes i tabell 6.1.

Kommentarene til spørsmålene/problemstillingene finnes i tabell 6.2.

Tabell 6.1: Svarene på de seks konkretiserte narrativene og utsagnene.

Question Text	Avg val	Val	Question option text	Count
6: Se på hvordan organisasjonen eller organisasjonsenheten din er organisert, og på de modeller, organisasjonskart m.v. som benyttes: Er funksjonene mest koplet sammen til tydelige prosessveier, eller mest samlet i funksjonsområder?	2,57	1	I det alt vesentlige tydelige funksjonsområder, lite tydelige prosessveier	4
		2	Mer tydelige funksjonsområder enn prosessveier	13
		3	Funksjonsområdene og prosessveiene er omtrent like tydelige	7
		4	Mer tydelige prosessveier enn funksjonsområder	4
		5	I det alt vesentlige tydelige prosessveier, lite tydelige funksjonsområder	2
		6	Annet (vennligst beskriv i kommentarfeltet nedenfor)	0
		7	Vet ikke	0

7: Vurder i hvilken grad prinsippet om sammenkopling gjelder for / er tydelig i organisasjonen din:	2,80	1 Tydelig i hele organisasjonen	6
		2 Tydelig i store deler av organisasjonen	5
		3 Tydelig i deler av organisasjonen	9
		4 Tydelig enkelte steder i organisasjonen	9
		5 Ikke tydelig noen steder i denne organisasjonen	1
		6 Annet (vennligst beskriv i kommentarfeltet nedenfor)	0
		7 Vet ikke	0

8: Vurder i hvilken grad prinsippet om mangeartethet gjelder for / er tydelig i organisasjonen:	2,30	1 Tydelig i hele organisasjonen	9
		2 Tydelig i store deler av organisasjonen	12
		3 Tydelig i deler av organisasjonen	3
		4 Tydelig enkelte steder i organisasjonen	3
		5 Ikke tydelig noen steder i denne organisasjonen	3
		6 Annet (vennligst beskriv i kommentarfeltet nedenfor)	0
		7 Vet ikke	0

9: Vurder i hvilken grad prinsippet om betydningsløse brudd og grenser gjelder for / er tydelig i organisasjonen:	2,43	1 Tydelig i hele organisasjonen	4
		2 Tydelig i store deler av organisasjonen	16
		3 Tydelig i deler av organisasjonen	4
		4 Tydelig enkelte steder i organisasjonen	5
		5 Ikke tydelig noen steder i denne organisasjonen	1
		6 Annet (vennligst beskriv i kommentarfeltet nedenfor)	0
		7 Vet ikke	0

10: Vurder i hvilken grad planleggingsprinsippet brukes i organisasjonen:	2,60	1 Brukes av hele organisasjonen	5
		2 Brukes av store deler av organisasjonen	12
		3 Brukes av deler av organisasjonen	6
		4 Brukes enkelte steder i organisasjonen	6
		5 Brukes ikke i denne organisasjonen	0
		6 Annet (vennligst beskriv i kommentarfeltet nedenfor)	0
		7 Vet ikke	1

11: Vurder i hvilken grad det kartografiske prinsippet brukes i organisasjonen:	3,17	1 Brukes av hele organisasjonen	4
		2 Brukes av store deler av organisasjonen	8

	3	Brukes av deler av organisasjonen	7
	4	Brukes enkelte steder i organisasjonen	5
	5	Brukes ikke i denne organisasjonen	4
	6	Annet (vennligst beskriv i kommentarfeltet nedenfor)	0
	7	Vet ikke	2

12: Vurder hvordan de to hovedstrategiene brukes i organisasjonen din:	2,73	1	Avvik blir i det alt vesentlige mestret heller enn framskrevet	4
		2	Avvik blir mestret mer enn framskrevet	5
		3	Avvik blir mestret og framskrevet i omlag samme grad	17
		4	Avvik blir framskrevet mer enn mestret	3
		5	Avvik blir i det alt vesentlige framskrevet heller enn mestret	1
		6	Annet (vennligst beskriv i kommentarfeltet nedenfor)	0
		7	Vet ikke	0

Mest forenlig med en hypotese om at konkretiseringene ikke er anvendelige i en ledelsesdiskurs vil være at valget *Vet ikke* er avkrysset.

Mest forenlig med en hypotese om at konkretiseringene er anvendelige i en ledelsesdiskurs vil være at andre valg enn *Vet ikke* er avkrysset.

Av svarene i tabell 6.1 går det fram at valget *Vet ikke* er gjort til sammen 3 ganger (1,1 %), mens andre valg enn *Vet ikke* er gjort til sammen 277 ganger (98,9 %).

Misvisende for avkryssing for andre valg enn *Vet ikke* vil være når respondent krysser andre valg fordi det oppfattes opportunt i situasjonen. Gitt anonymitet, frivillighet og utvalgets sammensetning antas dette i liten grad å være tilfelle – det er vanskelig å se hva det opportune skulle bestå i for denne gruppen respondenter.

Misvisende for avkryssing for andre valg enn *Vet ikke* vil også være om respondent krysser andre valg, men uten å regne at problemstillingen kan tilhøre en ledelsesdiskurs (av høflighet, smidighet, ønske om å være positivt innstilt eller annet). Gitt anonymitet, frivillighet og utvalgets sammensetning må slike effekter antas å ikke kunne gjelde mer enn få avkryssninger per respondent. Spesielt vil toppledere ha begrenset anledning til (og tålmodighet til) å bruke tid på det som oppfattes meningsløst, selv med høflig og positiv innstilling. En høflig og positiv innstilling ville også være driver for å kommentere slike opplevelser, slik at dette muligens kan spores i kommentarfeltene. Med anonymitet og frivillighet kunne en mindre positiv innstilling eksempelvis lede til at undersøkelsen ble forlatt uten å bli fullført.

Misvisende for avkryssing for *Vet ikke* vil være om dette kan være det rimelige svar når problemstillingen inngår i en ledelsesdiskurs, eksempelvis om problemstillingen er ukjent eller de aktuelle forhold er ukjente.

Tabell 6.2: Kommentarer til konkretiseringene av de rhizomatiske prinsippene.

6: Se på hvordan organisasjonen eller organisasjonsenheten din er organisert, og på de modeller, organisasjonskart m.v. som benyttes: Er funksjonene mest koplet sammen til tydelige prosessveier, eller mest samlet i funksjonsområder?
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. De fleste oppgaver preget av funksjon, mens noe få utvikles i retning av prosess.</li> <li>b. Dette spørsmålet var uklart for meg. Er ikke sikker på om det jeg har svart på, er det du spør om.</li> <li>c. Svaret er knyttet til denne konkrete virksomheten</li> </ul>
7: Vurder i hvilken grad prinsippet om sammenkopling gjelder for / er tydelig i organisasjonen din:
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. I et multinasjonalt selskap kan de lokale forholdene ofte gi inntrykk av å oppfatte seg selv som små kongedømmer: Lokal tenkning fortrenger global sammenkobling</li> <li>b. Deler av organisasjonen er polarisert i den betydning at de tilsynelatende har lite med hverandre å gjøre, og det virker ikke som beslutninger et sted har betydning et annet.</li> <li>c. Lav grad av sammenkopling skyldes ikke kun en oppfatning om at lokale beslutninger kun har lokal effekt. Det kan også skyldes en manglende forståelse i organisasjonen av de sammenhenger som faktisk eksisterer, og dermed en "bortdefinering" av enkelte områder.</li> <li>d. jeg refererer her til prosjektene og betrakter dem som en organisasjon</li> </ul>
8: Vurder i hvilken grad prinsippet om mangeartethet gjelder for / er tydelig i organisasjonen:
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Organisasjonen er mindre mangeartet enn hva vi vanligvis ønsker at den skal være. Mange oppfører seg og agerer som om den ER mangeartet fordi det gir et økt fiktivt/semireelt rom å bevege seg i - så lenge dette tillates. Og det gjør det jo ofte.</li> </ul>
10: Vurder i hvilken grad planleggingsprinsippet brukes i organisasjonen:
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Organisasjonen ønsker tilsynelatende planlegging, men i realiteten preges organisasjonen av at ledelsen ønsker planer men vil styre som de vil, men "grasrota" ikke vil ha planer, men vil gjøre som de vil</li> <li>b. prinsippet er tydelig tilstede, men det er vanskelig fra mitt ståsted å si noe om omfang, og ikke minst i hvilken grad det er en praktisk realitet eller primært noe man gjør fordi det forventes eller er pålagt.</li> <li>c. Men planer blir likevel ofte endret som følge av endrede forutsetninger i et prosjekt.</li> </ul>
11: Vurder i hvilken grad det kartografiske prinsippet brukes i organisasjonen:
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Det brukes innen mitt område. Vet ikke hva situasjonen er på andre felt.</li> </ul>
12: Vurder hvordan de to hovedstrategiene brukes i organisasjonen din:
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Igjen gjelder kommentaren primært for eget ansvarsområde.</li> </ul>

Forenlig med en hypotese om at konkretiseringene er anvendelige i en ledelsesdiskurs vil være at kommentaren indikerer at konkretiseringen ble forstått, og at kommentaren seg ut til å gi mening i forhold til konkretiseringen.

Forenlig med en hypotese om at konkretiseringene *ikke* er anvendelige i en ledelsesdiskurs vil være at kommentaren indikerer at konkretiseringen ikke ble forstått, eller at kommentaren ikke seg ut til å gi mening i forhold til konkretiseringen.

Av kommentarene i tabell 6.2 er 1 kommentar (6.b) (8,3 %) forenlig med hypotesen om at konkretiseringene ikke er anvendelige, mens de øvrige 12 (91,7 %) er forenlige med en hypotese om at konkretiseringene er anvendelige.

## Perspektivets anvendbarhet i metadiskurser

Vi undersøker om det rhizomatiske organisasjonsperspektivet ser ut til å være anvendelig ved å betrakte det under ett og forsøke å sette det inn i sammenhenger der andre organisasjonsperspektiver allerede er satt inn, som konseptualisert i kapittel 5.

Sammenhengen for dette ble konkretisert til de tre tabellene i Hatch (1997/2001) som sammenstiller organisasjonsperspektiver. Hver tabell analyseres i et eget underkapittel.:

## ”Forskjeller mellom organisasjonsteoretiske perspektiver”

Tabellen finnes i Hatch (1997/2001:66). Hensikten med tabellen er å peke på elementer som er forskjellige fra ett perspektiv til et annet. I denne tabellen er fokus på det organisasjonsteoretiske forskningsaspektet (heller enn f. eks. et bruksaspekt). Hatch har identifisert tre elementer som hun bruker til å differensiere mellom perspektivene (Hatch 1997/2001:65):

- **Tema/fokus:** De sentrale problemstillingene i perspektivet, interesseområdene for organisasjonsstudiene innenfor perspektivet.
- **Metode:** Foretrukne forskningsmetoder i perspektivet
- **Resultater:** Arten av resultater som produseres

Tabell 6.3. Forskjeller mellom organisasjonsteoretiske perspektiver

Perspektiv Element	Klassisk	Moderne	Symbolsk-fortolkende	Rhizomatisk	Postmoderne
Tema/fokus	* Organisasjonens virkninger på samfunnet * Ledelse av organisasjonen	* Organisasjonen sett gjennom ”objektive” variabler	* Organisasjonen sett gjennom ”subjektive” variabler	* Organisasjonen sett som et rhizom, eller med rhizomatiske aspekter	* Organisasjonsteori og teoretisering
Metode	* Observasjon og historisk analyse * Personlig refleksjon over erfaringer	* Deskriptive målinger * Korrelasjon mellom standardiserte variabler	* Deltakende observasjon * Kvalitative intervjuer	* Schizoanalyse	* Dekonstruksjon * Kritikk av teoretisering
Resultater	* Typologier og teoretiske rammeverk * Forskrifter og retningslinjer for ledelsespraksis	* Komparative studier * Multivariat statistisk analyse	* Narrative tekster, f. eks. case-studier og kvalitative organisasjonsbeskrivelser	* Fri bevegelse, flux. Paralogisme-kritikk.	* Refleksivitet og refleksive framstillinger

For det rhizomatiske perspektivet kan elementene få følgende innhold:

Organisasjonen sett som et rhizom, eller med rhizomatiske aspekter

Forskningsinteressene som er satt opp, organisasjonen sett som et rhizom, eller med rhizomatiske aspekter, finnes i større eller mindre grad i de tekstene som er medtatt i oversikten over rhizomlitteraturen i organisasjonsteorien (kapittel 3).

### Schizoanalyse

Den selvskrevne metode for rhizomatiske analyser og forskning er schizoanalysen, og det finnes en del eksempler på forskning basert på denne metoden<sup>19</sup>.

Deleuze og Guattari kaller analysen av det rhizomatiske for *rhizomatikk*, som er det samme som *schizoanalyse*. ”RHIZOMATIQUE = SCHIZO-ANALYSE = STRATO-ANALYSE = PRAGMATIQUE = MICRO-POLITIQUE” (Deleuze og Guattari

<sup>19</sup> Et eksempel er Marie E. Prévosts forskningsprosjekt og doktorgradsavhandling “Fragmented becoming. A Deleuzian reading of becoming-child in Brazil” (Universitetet i Utrecht, 2006) der schizoanalysen brukes som etnografisk forskningsmetode. (Prévost 2006)



(1980:33). Schizoanalysen er hovedtemaet i den første av de to *Kapitalisme og schizofreni*-bøkene, *Anti-Ødipus*. Nærmest motsatt av bok nummer to, er *Anti-Ødipus* en lineær oppbygging og argumentasjon, og schizoanalysen er bokas sentrale oppbygging. Schizoanalysen er, som de øvrige deleuzoguattarianske begreper og konsepter, rimelig sammensatt og i stor grad beskrevet ved bruk av andre begreper fra det samme begrepsapparat. Den deleuzoguattarianske begrepsverden er heldigvis internt konsistent, men gjør allikevel arenaen vanskelig å komme inn på. Det finnes allikevel sekundærlitteratur som har satt seg fore å formidle deleuzoguattarianske begreper på en overskuelig måte, og uten å bruke deleuzoguattarianismer en strengt nødvendig. Hollands introduksjon til schizoanalysen (i Holland(1999)) gjør nettopp dette, og makter på beskjedne 120 sider å presentere hele det schizoanalytiske rammeverket i en form der terminologien har en lavere terskel enn i *Anti-Ødipus*<sup>20</sup>. Holland påpeker at introduksjonen ikke i det hele tatt kan erstatte *Anti-Ødipus*, men at tanken er å gjøre det enklere å få tak i (og få orden på) innholdet.

På samme måte som rhizomet ikke er noen *erstatning* for arborære strukturer eller hierarkier, men noe som *også finnes*, er ikke schizoanalysen egentlig en *erstatning* for psykoanalysen. Psykoanalysen finnes jo, og praktiseres (og er i visse deler velfungerende i sine ting), men schizoanalysen finnes *også*. Som for rhizomet i forhold til arborære strukturer hevder Deleuze og Guattari at schizoanalysen er mer fundamental enn psykoanalysen<sup>21</sup>, og et motmiddel mot den paralogiske bruken av ødipuskomplekset i psykoanalysen.

I *Anti-Ødipus* er kjernefamilien den røde tråd, og psykoanalysen den gjennomgående kontrastmetoden. Men schizoanalysen er ikke låst til noe bestemt analysenivå, noe Deleuze og Guattari hele tiden ekspliserer gjennom eksempler fra større sosiale strukturer.

Schizoanalysen har på samme tid destruktive og konstruktive oppgaver. Ingen av de to er uproblematisk, og resultatene av å gjennomføre schizoanalyse vil på ingen måte være gitt, men resultatene vil være nådd gjennom en frigjørende prosess og ha et mer fundamentalt grunnlag.

Det schizoanalytiske rammeverket omfatter et stort tilfang av mekanismer og prosesser som kan benyttes som analytiske 'verktøy'. To grunnleggende og samtidig velstrukturerte elementer er det ubevisstes tre synteser, og psykoanalysens fem paralogismer.

Det finnes etter hvert en del sekundærlitteratur som beskriver schizoanalysen, eksempelvis Holland (1999).

### Fri bevegelse, flux. Paralogismekritikk

Resultatet av schizoanalysen vil være kritikk i forhold til (en eller flere av) de fem paralogismene (Holland 1999:25-57). Paralogismene vil fungere som blokkeringer, så når kritikken følges opp, vil resultatet være fri bevegelse eller flux (Holmes, Gastaldo og Perron 2007:87).

<sup>20</sup> "The *Anti-Ødipus* is not easy to read" åpner Holland innledningen sin med, og foreslår at språkbruk og stil kan oppleves som "downright maddening" (Holland (1999:1)).

<sup>21</sup> Mange av psykoanalysens konsepter såvel som enkelte av praksisene er også sentrale i schizoanalysen. Eksempler er libido, fri assosiasjon og primalundertrykking. Andre elementer avvises av Deleuze og Guattari, som sublimering, transferens, dødsinstinktet, og ikke minst at ødipuskomplekset ses som universelt heller enn som en spesifikk og undertrykkende representasjon av begjæret (Holland (1999:87)).

## ”Metaforer i organisasjonsteorien”

Tabellen finnes i Hatch (1997/2001:66). Hensikten med tabellen er å gi innsikt i perspektivene ved hjelp av metaforer. Hatch har identifisert tre elementer som hun bruker til å differensiere mellom perspektivene (Hatch 1997/2001:68):

**Metafor:** Styrende metafor, nøkkelmetamor, ”gir oss et tydelig og grunnleggende mønster for hvordan vi ser, tenker og snakker. Den fanger essensen i en veletablert erfaringstype.” (Hatch 1997/2001:68)

**Bilde av organisasjonen som...:** Gir en utdyping av metaforen på organisasjonsnivå

**Bilde av lederen som...:**

Tabell 6.4. Metaforer i organisasjonsteorien

Perspektiv Element	Klassisk	Moderne	Symbolsk-fortolkende	Rhizomatisk	Post-moderne
Metafor	Maskin	Organisme	Kultur	Rhizom og tre	Kollasj
Bilde av organisasjonen som...	...en maskin som er utformet og konstruert av ledelsen for å oppnå forhåndsdefinerte mål	...et levende system som utfører de funksjoner som er nødvendige for å overleve, særlig tilpasning til fiendtlige omgivelser	...et meningsmønster skapt og opprettholdt av menneskelige tilknytninger gjennom felles verdier, tradisjoner og skikker	...under påvirkning av det stabile (arborære) og det alltid bevegende rhizom.	En organisasjonsteori utgjør en kollasj av ulike biter av kunnskap og forståelse som er sammenstilt for å danne et nytt perspektiv med referanse til fortiden
Bilde av lederen som...	...en ingeniør som designer, bygger og ivaretar det organisatoriske maskinen	...en uavhengig del av et adaptivt system	...et artefakt som gjerne vil være et symbol for organisasjonen	...en schizoanalytiker som frigjør organisasjonen og skaper flux	...en teoretiker som samtidig er kunstner

### Rhizom og tre

Rhizomet står for det bevegelige, mens treet står for det rigide og faste (Deleuze 1980).

” .... under påvirkning av det stabile (arborære) tre, og det alltid bevegende rhizom”

Både det stabile og det bevegelige er representert i de aller fleste organisasjoner. Schizoanalysen virker på paralogismer, slik at det gis mulighet for å påvirke balansen mellom det stabile og ordnede i forhold til det bevegelige og emergente (Linstead og Thanem 2007:1497, Holland 1999:36-54).

” ...en schizoanalytiker som frigjør organisasjonen og skaper flux”

...gjennom bruk av schizoanalysen (Deleuze og Guattari 1972/2002, Holmes, Gastaldo og Perron 2007:87, Holland 1999).

## ”Vår forståelse av ”organisasjonsmennesket” utvides med hvert nytt perspektiv som legges på organisasjonsteori”

Tabellen finnes i Hatch (1997/2001:237). Hensikten med tabellen er å vise hvordan organisasjonsperspektivene henger sammen i en slags progresjon, der ny forståelse utfolder seg for hvert nytt perspektiv nedover i lista.

Hatch har identifisert tre elementer som hun bruker til å vise denne aggregasjonen fra perspektiv til perspektiv (Hatch 1997/2001:237):

**Grunnleggende antakelse:** Ubetvilte ”sannheter” som medlemmene tror på som virkelighet, og som dermed påvirker hva den enkelte oppfatter, tenker og føler.

**Fokus/verdier:** Sentrale trekk på dette utvidelsesnivået.

Tabell 6.5. Vår forståelse av ”organisasjonsmennesket” utvides med hvert nytt perspektiv som legges på organisasjonsteori

Perspektiv	Grunnleggende antakelse	Fokus/verdier
Klassisk	Det økonomiske mennesket	Rikdom, makt
Tidlig moderne	Det vitenskaplige mennesket	Rasjonalitet, ledelseskontroll
Moderne	Det økologiske mennesket	Miljø, ytre kontroll
Symbolsk-fortolkende	Det symbolske mennesket	Tolkning, mening
Rhizomatisk	Det rhizomatiske mennesket	Bliven, alteritet, immanens
Postmoderne	Det estetiske mennesket	Kreativitet, frihet, ansvar

### ”Det rhizomatiske mennesket”, ”Bliven, alteritet, immanens”

De grunnleggende aspekter ved det rhizomatiske mennesket vil (jfr de prosessfilosofiske prinsippene sist i kapittel 2) være:

- Det heterogent blivende menneske: det vi *er* er det vi *blir*, det er vår *bliven* som er vår *væren*, og det vi blir er på en og samme tid mangfoldig og forskjelligartet måte.
- Det alteristiske mennesket: vi kan ikke bli i kraft av oss selv alene, men i forhold til *de andre*.
- Det immanente mennesket: Vår fortidige bliven er en del av vår nåtidige bliven som vil være en del av vår framtidige bliven.

## Oppsummering

Responsene på konkretiseringene av de rhizomatiske prinsippene i spørreundersøkelsene ga betydelig støtte til hypotesen om at konkretiseringene er anvendelige i en ledelsesdiskurs.

Innsetting av det rhizomatiske perspektivet i publiserte oversikter over perspektiver viste at det rhizomatiske perspektivet evnet å gi innhold til alle de oppsatte elementer.

## 7. Perspektivets nytte

Hensikten med kapitlet er å vurdere om rhizomet kan tenkes å ha nytteverdi som et organisasjonsperspektiv i arbeid med ledelse og organisasjon gjennom

- å vurdere om konseptualiseringene og funnene fra undersøkelsene kan indikere at det enkelte rhizomatiske prinsipp kan ha nytteverdi i ledelsesdiskurs.
- å undersøke om perspektivet sett under ett og vurdert opp mot eksisterende konseptualiseringer og kategoriseringer på metanivå kan tenkes å ha nytteverdi i en diskurs på perspektivnivået.

Vi vil undersøke om perspektivet slik det er beskrevet, konseptualisert og konkretisert kan tenkes å ha nytte ved anvendelse i organisasjonssammenheng. Vi skal se først på forhold som kan indikere nytte, og deretter på forhold som kan indikere liten eller ingen nytte, da enten i form av forhold som angår perspektivet direkte, eller forhold som problematiserer eller kontraindikerer de oppgitte nytteindikatorer. De sentrale datakildene for vurdering av eventuell nytteverdi er de to undersøkelsene som ble utført.

### Forhold som indikerer nytteverdi

Ledere og organisatorer oppgir at prinsippene har relevans.

Undersøkelse 2, som gikk til personer med betydelig organisasjons- og ledererfaring (83 % av respondentene oppga mer enn 10 år erfaring med organisasjon eller ledelse), omfattet konkretiseringene av de rhizomatiske perspektivene. Undersøkelsen inneholdt også følgende spørsmål:

“Vurder i hvilken grad tankene og problemstillingene i denne undersøkelsen synes relevante i forhold å forstå, forklare, lede og utvikle organisasjoner”

Spørsmålet fikk følgende respons:

Vurder i hvilken grad tankene og problemstillingene i denne undersøkelsen synes relevante i forhold å forstå, forklare, lede og utvikle organisasjoner:

Response	Number	Percentage (%)
Meget relevante	7	23.33
Over middels relevante	11	36.67
Middels relevante	10	33.33
Under middels relevante	1	3.33
Meget lite relevante	0	0
Annet (vennligst beskriv i kommentarfeltet nedenfor)	0	0
Vet ikke	1	3.33
Total		Responses: 30 Average Value: 2.33

En av respondentene hadde benyttet kommentarfeltet og gitt følgende kommentar til dette spørsmålet: ”litt kompliserte spørsmål - litt lange forklaringer til hvert”

Siden de konkretiserte rhizomatiske prinsippene utgjorde bare halvparten av spørsmålene som kunne oppfattes som ’problemstillinger’, vil vurderingen av de øvrige spørsmålene ha virket inn på svarene. Dersom de andre problemstillingene (som er knyttet til bruken av mentale modeller) ble oppfattet som mer relevante enn

spørsmålene om de rhizomatiske prinsippene, vil den målte relevans være høyere enn hva det er belegg for ut i fra de rhizomatiske prinsippene alene.

Flere av spørsmålsstillingene var intrikate og omstendelige, samtidig som det var lagt inn begreper som ikke er i bruk i organisasjonslitteraturen (verken i praktikernes eller teoretikernes), som ”kartografisk prinsipp” og ”betydningsløse brudd”. Dette kan ha bevirket spørsmålene ble vanskelige å forstå, og dermed vanskeligere skulle kunne regnes som relevante. Dette kan ha påvirket responsene negativt.

Samlet svarte 3,3 % av respondentene at problemstillingene var under middels eller meget lite relevante, mens 60 % mente problemstillingene var over middels eller meget relevante.

Ledere og organisatorer oppgir ’jo flere desto bedre’ og høg innsikt i modellene

Nedenstående to spørsmål var de som fikk høyest score av alle i undersøkelsen:

17: "For meg er det som en verktøykasse. Jo flere verktøy, og jo mer erfaring jeg har med dem, desto bedre."

Response	Number	Percentage(%)
Helt enig	10	33.33
Mer enig enn uenig	15	50
Verken enig eller uenig	2	6.67
Mer uenig enn enig	2	6.67
Helt uenig	1	3.33
Annet (vennligst beskriv i kommentarfeltet nedenfor)	0	0
Vet ikke	0	0
Total		Responses: 30 Average Value: 1.97

18: "Noen av modellene jeg bruker ofte, kan jeg beskrive meget godt."

Response	Number	Percentage(%)
Helt enig	10	33.33
Mer enig enn uenig	16	53.33
Verken enig eller uenig	2	6.67
Mer uenig enn enig	2	6.67
Helt uenig	0	0
Annet (vennligst beskriv i kommentarfeltet nedenfor)	0	0
Vet ikke	0	0
Total		Responses: 30 Average Value: 1.87

Respondentene har sterk affinitet for verktøy-metaforen, eller også mye brukt i organisasjonslitteraturen. Responsene på disse to og andre spørsmål indikerer uventet høg bruk av og affinitet for mentale modeller til ledelse og organisering, og tegner et bilde av høg interesse for modeller.

Ledere og organisatorer indikerer behov

## 5: I mitt arbeid med organisering og ledelse må jeg bruke tiden og kreftene

Response	Number	Percentage(%)
I mye større grad til å stabilisere enn til å endre	1	3.33
Mer til å stabilisere enn til å endre	4	13.33
Omlag likt til å stabilisere og til å endre	8	26.67
Mer til å endre enn til å stabilisere	12	40
I mye større grad til å endre enn til å stabilisere	5	16.67
Vet ikke	0	0
Total		Responses: 30 Average Value: 3.53

Ledere og organisatorer oppgir mye større behov for å endre enn for å stabilisere: Mens 17 % brukte mer tid å krefter på å stabilisere enn på å endre, brukte 57 % mer krefter på å endre. Responsen indikerer behov for modeller som setter endring som det primære.

I undersøkelse 2 oppgir respondentene at de i overvekt arbeider i funksjonsorganiserte organisasjoner:

4: I organisasjonsteorien skilles det ofte mellom funksjoner ("IT-funksjonen", "innkjøpsfunksjonen" osv.) og prosesser (forretningsprosesser - som i "Business Process Reengineering", verdikjedeprosesser osv.). Hvordan vurderer du at den organisasjonen du har i tankene har organisert seg?

Response	Number	Percentage(%)
I det alt vesentlige organisert per funksjon	22	31.43
Organisert mer per funksjon enn per prosess	19	27.14
Organisert om lag likt i forhold til funksjonene og prosessene	15	21.43
Organisert mer per prosess enn per funksjon	11	15.71
I det alt vesentlige organisert per prosess	0	0
Vet ikke	3	4.29
Total		Responses: 70 Average Value: 2.39

De oppgir også at det er behov for en likere fordeling mellom funksjon og prosess:

5: Ut i fra din erfaring, hva mener du ville vært den <i>optimale</i> organiseringen av denne organisasjonen?

Response	Number	Percentage(%)
I det alt vesentlige per funksjon	12	17.14
Mer per funksjon enn per prosess	10	14.29
Om lag likt i forhold til funksjonene og prosessene	27	38.57
Mer per prosess enn per funksjon	15	21.43
I det alt vesentlige per prosess	3	4.29
Vet ikke	3	4.29
Total		Responses: 70 Average Value: 2.94

Funnene indikerer behov for verktøy som er hjelpsomme i forhold til å øke graden av prosessorganisering av organisasjonene. Rhizomatisk tenking er basert på prosessfilosofi, fremmer i sin natur prosessorganisering (kap. 2, kap. 3), og vil kunne utgjøre et slikt verktøy.

Respondentene oppgir sterkt behov for å arbeide på tvers av grenser:



10: I organisasjonsteorien påpekes ofte viktigheten av å kunne samarbeide på tvers av eksisterende organisatoriske grenselinjer. Hvor viktig er dette i organisasjonen du tenker på?

Response	Number	Percentage (%)
Meget viktig	37	52.86
Viktig	28	40
Verken viktig eller uviktig	2	2.86
Uviktig	1	1.43
Svært lite viktig	0	0
Vet ikke	2	2.86
Total		Responses: 70 Average Value: 1.64

Mens ordnende strukturer er basert på å opprette, vedlikeholde og holde i hevd oppsatte grenser, vil rhizomtenking og schizoanalyse motvirke 'grenser som er der bare for grensenes skyld' (overkodning) (Linstead og Thanem 2007:1488,1497).

Det rhizomatiske perspektivet er kvalitativt forskjellig fra eksisterende perspektiver

Innplasseringen av det rhizomatiske perspektivet i perspektivoversiktene i kapittel 6 viste at det rhizomatiske perspektivet lot seg innplassere i den forstand at det fantes elementinnhold for alle elementer i alle tabeller.

Vi vil se på om elementinnholdet i det rhizomatiske perspektivet i noen grad er *forskjellig* fra elementinnholdet som fantes i tabellene fra før, og videre vurdere om eventuelle forskjeller kan ha noen interesse.

Vi tar utgangspunkt i de samme tabeller som i kapittel 6. I tabellene nedenfor er likhet i elementinnhold i det rhizomatiske perspektiv de øvrige drøftet for hvert enkelt element. Som i kapittel 6 er det også her egne vurderinger som legges til grunn, svarende til prosessen bak tabellenes konstruksjon i originalteksten.

Tabell 7.1. Forskjeller mellom organisasjonsteoretiske perspektiver

Perspektiv Element	Klassisk	Moderne	Symbolsk-fortolkende	Rhizomatisk	Postmoderne
Tema/fokus	* Organisasjonens virkninger på samfunnet * Ledelse av organisasjonen	* Organisasjonen sett gjennom "objektive" variabler	* Organisasjonen sett gjennom "subjektive" variabler	* Organisasjonen sett som et rhizom, eller med rhizomatiske aspekter	* Organisasjonsteori og teoretisering

Det rhizomatiske perspektivet inneholder elementer både fra det postmoderne perspektivet (teoretisering, begrepsdannelse) og det moderne perspektivet (empiri, men i transcendental form, slik at det immanente ses som både framtidens og fortidens objektive tilstedeværelse i nåtiden). Sammensettingen og interessen blir allikevel forskjellig fra alle de fire andre perspektivene

Metode	* Observasjon og historisk analyse * Personlig refleksjon over erfaringer	* Deskriptive målinger * Korrelasjon mellom standardiserte variabler	* Deltakende observasjon * Kvalitative intervjuer	* Schizoanalyse	* Dekonstruksjon * Kritikk av teoretisering
--------	--	---	--	-----------------	--

Schizoanalysen har likhetstrekk med det postmoderne bildet i form av avkodning (som kan mine om dekonstruksjon) og kritikk (i jakten på paralogier). Samtidig er det visse

likhetstrekk med klassisk og moderne perspektiv i kraft av en form for likeartet forhold til empiri.

Resultater	* Typologier og teoretiske rammeverk * Forskrifter og retningslinjer for ledelsespraksis	* Komparative studier * Multivariat statistisk analyse	* Narrative tekster, f. eks. case-studier og kvalitative organisasjonsbeskrivelser	* Fri bevegelse, flux. Paralogisme-kritikk.	* Refleksivitet og refleksive framstillinger
------------	---	---	--	--	--

Det rhizomatiske resultatområdet vil kunne inneholde elementer av alle de andre perspektivene, men mer som underordnede virkemidler enn som primære resultater.

Tabell 7.2. *Metaforer i organisasjonsteorien*

Perspektiv Element	Klassisk	Moderne	Symbolsk-fortolkende	Rhizomatisk	Post-moderne
Metafor	Maskin	Organisme	Kultur	Rhizom og tre	Kollasj

Rhizom- og tremetaforene kunne hatt en grad av likhet med organisme-metaforen, men har et innhold som er svært forskjellig fra denne.

Bilde av organsiasjonen som...	...en maskin som er utformet og konstruert av ledelsen for å oppnå forhåndsdefinerte mål	...et levende system som utfører de funksjoner som er nødvendige for å overleve, særlig tilpasning til fiendtlige omgivelser	...et meningsmønster skapt og opprettholdt av menneskelige tilknytninger gjennom felles verdier, tradisjoner og skikker	...å være under påvirkning av stabile (arborære) elementer, men med basis i det alltid bevegende og emergente rhizom.	En organisasjonsteori utgjør en kollasj av ulike biter av kunnskap og forståelse som er sammenstilt for å danne et nytt perspektiv med referanse til fortiden
--------------------------------	--	--	---	---	---

Vi skimter en grad av likhet mellom den rhizomatiske og den moderne organisasjonen i form av den stadige bevegelse som preger begge.

Bilde av lederen som...	...en ingeniør som designer, bygger og ivaretar det organisatoriske maskinen	...en uavhengig del av et adaptivt system	...et artefakt som gjerne vil være et symbol for organisasjonen	...en schizoanalytiker som frigjør organisasjonen og skaper flux	...en teoretiker som samtidig er kunstner
-------------------------	--	---	---	--	---

Det må kunne kalles en likhet at både den klassiske organisasjonen og den rhizomatiske organisasjonen har et bilde av lederen som praktiker innenfor en profesjon. En likhet med det moderne perspektivet vil være bildet av den frakoblede leder: I det rhizomatiske perspektiv kan lederen være 'påkoplet' enten som begrensende, strierende arborær tilknytning, eller ved å danne rhizom med organisasjonen.

Tabell 7.3. *Vår forståelse av "organisasjonsmennesket" utvides med hvert nytt perspektiv som legges på organisasjonsteori*

Perspektiv	Grunnleggende antakelse	Fokus/verdier
Klassisk	Det økonomiske mennesket	Rikdom, makt

Tidlig moderne	Det vitenskaplige mennesket	Rasjonalitet, ledelseskontroll
Moderne	Det økologiske mennesket	Miljø, ytre kontroll
Symbolisk-fortolkende	Det symbolske mennesket	Tolkning, mening
Rhizomatisk	Det rhizomatiske mennesket	Bliven, alteritet, immanens
Postmoderne	Det estetiske mennesket	Kreativitet, frihet, ansvar

I *Grunnleggende antakelse* er det Det økologiske mennesket som kan ha en dimensjon av likhet med Det rhizomatiske mennesket, i det minste på metaforplan: Det botaniske rhizomet er jo en del av økologien.

I *Fokus/verdier* er det lite likhet å spore i de oppgitte verdier: Her stiller de rhizomatiske verdiene seg bortimot antagonistisk i forhold til de mange av de overstående. Men om vi hadde anledning til å gå dypere inn, ville vi finne likhet mellom rhizomatisk fokus og verdier og de postmoderne verdiene *kreativitet og ansvar*.

I oppsummering finner vi at det rhizomatiske perspektivet på tilsvarende måte som det symbolisk-fortolkende perspektivet kan sies å ha trekk både fra det moderne perspektivet og fra det postmoderne perspektivet. Men trekkene kombineres på en måte som blir helt forskjellig fra det symbolisk-fortolkende perspektivet, nærmest en motsats til det symbolisk-fortolkende perspektivet: Mens fortolkning står sterkt i det symbolisk-fortolkende perspektivet (per tautologi, men jfr Hatch og Cunliffe 2006:13-14), fokuserer det rhizomatiske perspektivet på det empiriske, det som faktisk er, og arbeider aktivt for å motvirke fortolkninger, som regnes som overkoding i det rhizomatiske perspektivet. Mens det moderne perspektivet er basert på en objektiv ontologi og det symbolisk-fortolkende er basert på en subjektiv ontologi, er det rhizomatiske perspektivet verken subjektivt eller objektivt, det er alltid i midten (Deleuze og Guattari 1980:31).

Vi finner dermed at det rhizomatiske perspektivet både er ulikt de øvrige perspektivene, og også utfyller perspektivtilfanget ved å være et alternativ til det symbolisk-fortolkende perspektivet mellom det moderne og det postmoderne perspektivet.

## Forhold som taler mot nytteverdi

Det forhold som sterkest taler i mot konklusjoner om nytteverdi, gjelder metode. Dersom hensikten er å påvise nytteverdi, vil den valgte metode – Willers generelle sosialvitenskaplige metode - være helt uegnet. Som det klart går fram av metodegjennomgangen i innledningen, kan det ikke gjøres noen inferens fra resultatene tilbake til teorien. Det sterkeste utsagn i retning av nytte vil være at en slik nytte av samme grunn heller ikke kan avvises.

Men nå har ikke Willer fått råde grunnen alene. Vi har også brukt Halls tredje veg, og innenfor denne metodologien vil det være mulig å kunne si noe mer meningsfullt om nytteverdi. Men slik vi har benyttet metoden her, har vi beveget oss helt på overflaten, og ikke kommet ned til den saftigere mekanikken. Vi må derfor avgrense oss til å si at metodologien åpner for at vi skulle kunne ha sagt noe om nytte dersom metodologien var blitt ytterligere implementert.

Indikasjon på nytte henger derfor på vurderingene av funn og framlegg, uten at vi kan hevde at våre vurderinger understøttes av metodene.

## 8. Avsluttende drøfting

I denne oppgaven har vi vist:

- At det av organisasjonsteoretikerne (kapittel 1) og organisasjonspraktikere (kapittel 6, 7) i stor grad erkjennes at endring må stå som helt grunnleggende i organisatorisk teori og praksis, men at det både blant teoretikere og praktikere er mange som ikke er tilfreds med endringens posisjon i dag.
- At det i form av prosessfilosofien finnes en alternativ metafysisk posisjon som bærer løfte om å kunne utgjøre basis for en forståelse av organisasjoner og endring som er fundamentalt forskjellig fra dagens dominerende perspektiver (kapittel 2).
- At det innenfor prosessfilosofien finnes særpregede begreper og egne begrepsapparater, og at rhizomkonseptet hører til disse (kapittel 2,3).
- At rhizomet har en systemdefinisjon som ser ut til å kunne innebære at det kan brukes som organisasjonsperspektiv, og at det finnes et sett rhizomatiske prinsipper som kan danne utgangspunkt for en rhizomatisk organisasjonsmodell (kapittel 3,4).
- At disse prinsippene lar seg konseptualisere og deretter konkretisere til narrativer og utsagn som er relatert til organisasjons- og ledelseshverdagen, og som lar seg fortolke innenfor de aktuelle rammer (kapittel 5).
- At det kan gjennomføres diskurs med basis i konkretiseringene av de rhizomatiske prinsippene, og at rhizomet som helhet kan inngå som organisasjonsperspektiv i diskurs på metanivå (kapittel 6).

Vi vil nå se hvordan disse funnene relaterer seg til den foreliggende litteratur om rhizomet i et organisasjonsperspektiv (kapittel 3):

I “A ‘Rhizomic’ Model of Organizational Change and Transformation: Perspective from a Metaphysics of Change” (Chia 1999)<sup>22</sup> utvikler Chia rhizomet som en *modell for organisatorisk transformasjon og endring*. Med utgangspunkt i et metafysisk utgangspunkt som tilsvarer Chias, viderefører, aktualiserer og konkretiserer oppgaven tankene Chia presenterer.

I Jackson og Carters tekster (Jackson og Carter 2004, Jackson og Carter 2007) utvikles rhizomet som *metafor*, henholdsvis som metafor i tilknytning til schizoanalyse (Jackson og Carter 2004:115), og som metafor for atferd i organisasjoner (Jackson og Carter 2007:308). Men de ser også rhizomet som *modell* for organisasjonen: ”Rhizomet er en rent deskriptiv modell av organisasjon. Det er ikke hensikten av organisasjoner skal være som et rhizom.” (Jackson og Carter 2007:309). Jackson og Carter er også skeptiske til om det er mulig å benytte deleuzoguattarianske konsepter inn i konvensjonell organisasjonsteori: ”Ei heller kan deres arbeid assimileres inn i konvensjonell organisasjonsteori, for å tilføre for eksempel forklaringskraft.” (Jackson og Carter 2004:124).

Deleuze og Guattari er selv ikke opptatt av å begrense bruken av begreper og begrepsapparater, men ivrer i stedet til bruk og praktisering: ”Skap rhizomer, ikke røtter, aldri planter! Ikke så, gro avleggere! Ikke vær en eller multippel, vær

---

<sup>22</sup> Og tilsvarende i Chia og Tsoukas (2003)

multiplisiteter! Løp linjer, plott aldri et punkt! Hastighet gjør punktet til en linje! Vær kjapp, selv når du står stille! Sjanselinje, hoftelinje, fluktlinje. Ikke bring fram Generalen i deg!” (Deleuze og Guattari 1980:36).

Oppgaven går lenger enn Jackson og Carter, og utvikler rhizomet som *perspektiv* heller enn som *modell* eller *metafor*, og utviklingen gjøres også lenger vekk fra det rent abstrakte og i retning av det aktuelle og konkrete enn hva som gjøres i Jackson og Carters tekster. Oppgaven deler ikke Jackson og Carters skepsis for å trekke deleuzoguattarianske begreper inn i konvensjonell teori og praksis.

Oppgavens bevegelse fra filosofisk konsept til praktisk gjennomføring går i grove trekk parallelt med hva Jae Eon Yu (2006) presenterer, men Yu tar utgangspunkt i andre aspekter av rhizomet, velger andre modeller og metoder for konseptualisering, konkretisering og undersøkelse, og med andre og mer spesifikke formål. Det som framstår som likt, er den overordnede bevegelse fra filosofisk konsept til organisatorisk praksis.

Linstead og Thanems tekster (Thanem og Linstead 2006, Linstead og Thanem 2007) argumenterer for at transisjon og endring er selve organisasjonens vesen; organisasjon er endring. Heller enn å presentere et perspektiv på organisasjon, tilbyr de et sett organisatoriske innsikter, ”innsikter som muliggjør denne bevegelsen i organisatorisk tenkning” (Linstead og Thanem 2007:1497). Noen av disse innsiktene opptrer samlet som mini-argumentasjoner. Innsiktene presenteres ikke som et organisasjonsperspektiv, men siden alle innsiktene er rent deskriptive og innsiktene er innbyrdes konsistente, er det kanskje ikke mye om å gjøre før disse kunne utgjort et organisasjonsperspektiv. Det ville i så fall vært et perspektiv som tilsynelatende ville være ganske ulikt perspektivet som presenteres i denne oppgaven. Men det er allikevel tenkelig at de to ville omfatte svært mange av de samme elementer, bare entret fra ulike vinkler. Det er også klart tenkelig at (noen eller alle) Linstead og Thanems innsikter kunne inngått som prinsipper i det rhizomatiske organisasjonsperspektivet, og at (noen eller alle) prinsippene kunne inngått som innsikter i Linstead og Thanems liste.

Linstead og Thanem deler ikke Jackson og Carters skepsis til å kople deleuzoguattarianske organisasjonskonsepter med konvensjonell organisasjonsteori: ”Deleuziansk tenking har derfor rikt potensial for å utvikle organisasjonsstudier i en retning tidligere åpnet opp av Cooper. Det er ikke behov for å opponere mot eller avvise andre former for organisasjonsstudier slik de foreligger, for det er ikke noe behov for å omfavne en slik opposisjonell logikk.” (Linstead og Thanem 2007:1498)

Kornberger, Rhodes og René ten Bos teoretiserer i kapitlet sitt (Kornberger, Rhodes og ten Bos 2006) omkring konseptet *den rhizomatiske organisasjon* med utgangspunkt i en tenkt case-studie. Som i oppgaven skjer teoretiseringen ved direkte anvendelse av begrepene (i sin abstraherte form) på organisasjonssituasjonen (i motsetning til å se dem eksempelvis som metaforer), og argumenter og konklusjoner samsvarer mellom oppgaven og dette bokkapitlet. Kornberger, Rhodes og ten Bos trekker teoretiseringen lenger enn i denne oppgaven, og utvikler også det deleuzoguattarianske ’kropp-uten-organer’-konseptet til organisasjonssettingen: ’organisasjon-uten-organer’ (Kornberger, Rhodes og ten Bos 2006:68).

Oppgaven utgjør en presisering, aktualisering og konkretisering av konseptet *den rhizomatiske organisasjon* slik det presenteres av Kornberger, Rhodes og ten Bos.

## Konklusjon

Opgaven begrunner, konseptualiserer og demonstrerer anvendeligheten av et rhizomatisk organisasjonsperspektiv, og utgjør dermed en videreføring, aktualisering og konkretisering av litteraturen på området.

Så vel teoretiske betraktninger i litteraturen som funn under utprøvingen av konkretiseringseksemplet indikerer at et rhizomatisk organisasjonsperspektiv kan ha nytteverdi.

De overstående konklusjonene åpner for et tilfang av videre forskning på flere nivåer, og vil også kunne bidra til å gjøre konseptet *den rhizomatiske organisasjon* mer åpent for kritikk.

## Spekulasjon

Opgavens siktemål har vært praktisk rettet - arbeid i og med organisasjoner. Konseptualisering og utprøving har vært rettet mot organisatorer og ledere. Men arbeid i og med organisasjoner kan også være noe mer – og med oppgaveskriverens bakgrunn i virksomhetsutvikling er det vanskelig å forlate scenen uten å ha vært innom det overliggende nivået – arbeid *med* organisasjoner – ”Organizations – how to make and work them”.

Hvilken nytte kan rhizomperspektivet ha i virksomhetsutvikling, ikke i arbeid med organisering og ledelse, men i arbeid med organisasjoner og ledere?

Et sentralt problem ser ut til å være at den underliggende tenkningen er vanskelig tilgjengelig. Siden tidlig åttital har det vært kjent hvilke gevinster som kan følge en omlegging fra funksjon til prosess, men det har vært et vedvarende problem at det er vanskelig å prosessorganisere virksomhet fordi det er vanskelig å internalisere prosesstenkingen. Det er simpelthen vanskelig og tidkrevende å få hjernen til å operere like naturlig med prosess og bevegelse like lett som den opererer med funksjon og det stabile. Kan det finnes en enklere veg inn?

Praksisens diktum stammer fra Aristoteles: Det vi må lære å gjøre, lærer vi ved å gjøre det. Gjennom videre utvikling langs linjer trukket opp i denne oppgaven, kan det la seg gjøre å etablere konkrete rhizomatiske praksiser som fremmer prosess- og bevegelsestenking, og som har opparbeidelsen av slik tenking som bevisst bivirkning: Konkretiserte rhizomatiske praksiser som praktisk didaktisk virkemiddel.

Langs en liknende tenking kan det være mulig å utarbeide et rhizomatisk diagnoseverktøy, slik at det kan identifiseres områder der behovet for bedre mestring av prosess og bevegelse er spesielt påtrengende: Kanskje ville nettopp et slikt verktøy vært til hjelp for politimester Ingelin Killingren med tanke på å finne fram til løsninger som gjør det mulig å områs agile røverbander selv innenfor et arborært og hierarkisk organisert politivesen.



## REFERANSER

- Alvesson, Mats og Kaj Sköldbberg (1994): *Tolkning og refleksjon. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Bergson, Henri (1946/2007): *The Creative Mind. An Introduction to Metaphysics*. New York: Dover Publications.
- Bjelke, Johan Fredrik (1971): *Intuisjon og natur*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Blakie, Norman (2000): *Designing Social Research*. Cambridge: Polity Press.
- Bolman, Lee G., Terrence E. Deal (2003/2004): *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal. Norsk utgave 2004.
- Busch, Tor, Erik Johnsen og Jan Ole Vanebo (2003): *Endringsledelse i det offentlige. 3. utgave*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Carter, Pippa og Norman Jackson (2004): "Gilles Deleuze and Felix Guattari" i Stephen Linstead (redaktør): *Organization Theory and Postmodern Thought*. London: Sage Publications.
- Chia, Robert (1999): "A 'Rhizomic' Model of Organizational Change and Transformation: Perspective from a Metaphysics of Change", *British Journal of Management*, Vol. 10 (1999), 209-227.
- Chia, Robert og Haridimos Tsoukas (2003): "Everything Flows and Nothing Abides: Towards a 'Rhizomic' Model of Organizational Change, Transformation and Action". *Process Studies*, 32. årgang, utgave 2 (2003), 196-224.
- Choo, Chun Wei (2006): *The Knowing Organization*. Second edition. New York: Oxford University Press.
- Deleuze, Gilles (1968/1994): *Difference and Repetition*. Engelsk utgave ved Paul Patton. London: Athlone Press.
- Deleuze, Gilles og Felix Guattari (1972/2002): *Anti-Ødipus. Kapitalisme og schizofreni*. Norsk utgave ved Knut Stene-Johansen. Oslo: Spartacus.
- Deleuze, Gilles og Felix Guattari (1980): *Mille Plateaux. Capitalisme et Schizophrénie 2*. Paris: Les Éditions de Minuit.
- Deleuze, Gilles og Felix Guattari (1980/1987): *A Thousand Plateaus: Capitalism and Schizophrenia*. Engelsk utgave ved Brian Massumi. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Einstein, Albert, B. Podolsky og N. Rosen (1935): "Can Quantum-Mechanical Description of Physical Reality Be Considered Complete?", *Physical Review*, 47. årgang s. 777-780, 15. mai 1935.
- Elster, Jon (1989): *Nuts and Bolts for the Social Sciences*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Elster, Jon (2007): *Explaining Social Behaviour. More Nuts and Bolts for the Social Sciences*. Cambridge: Cambridge University Press.
- French, Wendell L. og Cecil H. Bell, Jr. (1999): *Organization Development. Sixth Edition*. Upper Saddle River: PrenticeHall.

- Franco, G. og P. Jesty (1997): *Converge System Architecture - Architecture Analysis Tool*. Publisert på EU's CORDIS-database (ref. no TR1101 DSA4.2).
- Griffin, David Ray og Donald W. Sherburne (1978): "Editor's Preface" i Alfred North Whitehead (1929/1978): *Process and Reality*. New York: The Free Press
- Hall, John R (1999): *Cultures of Inquiry – From Epistemology to Discourse in Sociohistorical Research*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hatch, Mary Jo (1997/2001): *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag. Norsk utgave 2001.
- Hatch, Mary Jo og Ann L. Cunliffe (2006): *Organisation Theory. Second Edition. Modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press
- Hesselbein, Frances, Marshall Goldsmith og Richard Beckhard (redaktører) (1997): *Organization of the Future*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Holland, Eugene (1999): *Deleuze and Guattari's Anti-Oedipus: Introduction to Schizoanalysis*. London: Routledge.
- Hollis, Martin (1994): *The philosophy of social science*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Holmes, Dave, Denise Gastaldo og Amélie Perron (2007): "Paranoid investments in nursing: a schizoanalysis of evidence-based discourse". *Nursing Philosophy*, 2007, side 85-91.
- Jackson, Norman og Pippa Carter (2004): "Gilles Deleuze and Felix Guattari" i Stephen Linstead (red.) (2004): *Organization Theory and Postmodern Thought*.
- Jackson, Norman og Pippa Carter (2007): *Rethinking Organisational Behaviour. A Poststructuralist Framework. Second Edition*. Harlow: Pearson Education
- Jacobsen, Dag Ingvar (2004): *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jesty, P.H., J.F. Gaillet, J. Giezen, G. Granco, I. Leighton og H.J Schultz (1998): *CONVERGE TR 1101 Guidelines for the Development and Assessment of ITS Architectures*. Publisert på EU's CORDIS-database (ref. no TR1101 DSA2.3).
- Jesty, P.H., J.F. Gaillet, J. Giezen, G. Granco, A. Ryan (1999): *CONVERGE TR 1101 Architecture Assessment Guidelines*. Publisert på EU's CORDIS-database (ref. no TR1101 DSA3.1).
- Kanter, Rosabeth Moss, Barry A. Stein og Todd D. Jick (1992): *The Challenge of Organizational Change*. New York: The Free Press.
- Karlsen, Hans Erik og Inger Nordal (2006): *En kort innføring i plantemorfologi – BIO1200 Biomangfold 2006*. Universitetet i Oslo: Publisert online på adressen [www.uio.no/studier/emner/matnat/biologi/BIO1200/v06/EN\\_KORT\\_INNFORING\\_I\\_plantemorfologi.pdf](http://www.uio.no/studier/emner/matnat/biologi/BIO1200/v06/EN_KORT_INNFORING_I_plantemorfologi.pdf)
- Katz, Daniel og Robert L. Kahn (1978): *The Social Psychology of Organizations 2<sup>nd</sup> edition*. Hoboken: John Wiley & Sons.

- Kornberger, Martin, Carl Rhodes og René ten Bos (2006): "The Others of Hierarchy: Rhizomatics of organising" i Martin Fuglsang og Bent Meier Sørensen (redaktører): *Deleuze and the Social*, 58-74
- Linstead, Stephen (redaktør) (2004): *Organization Theory and Postmodern Thought*. London: Sage Publications.
- Linstead, Stephen og Torkild Thanem (2007): "Multiplicity, Virtuality and Organization: The Contribution of Gilles Deleuze". *Organization Studies*, 28. årgang nr. 10, side 1483-1501.
- Massumi, Brian (1992): *A User's Guide to Capitalism and Schizophrenia. Deviations from Deleuze and Guattari*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Meyer, Alan D., Vibha Gaba og Kenneth A. Colwell (2005): "Organizing Far from Equilibrium: Nonlinear Change in Organizational Fields". *Organization Science*, Vol. 16, No. 5, September-Oktober 2005
- Morgan, Gareth (2006): *Images of Organization. Updated Edition*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Myklebust, Ragnar, og Knut Stene-Johansen (2002): "I analysens glasshus", i Gilles Deleuze og Felix Guattari: *Anti-Ødipus – Kapitalisme og Schizofreni*, Oslo: Spartacus Forlag, sidene 465-486.
- Nayak, Ajit (2008): "On the Way to Theory: A Processual Approach", *Organization Studies*, 29. årgang nr. 2 (2008), 173-190.
- Pettigrew, Andrew M. (1987): *The Management of Strategic Change*. Oxford: Basil Blackwell.
- Pinch, Trevor (2001): "Does Science Studies Undermine Science? Wittgenstein, Turing, and Palanyi as Precursors for Science Studies and the Science Wars", i *The One Culture? A Conversation about Science*, Jay Labinger og Harry Collins, sidene 13-26. Chicago: The University of Chicago Press.
- Prévost, Marie Elisabeth (2006): *Fragmented becoming. A Deleuzian reading of becoming-child in Brazil*. Doktorgradsavhandling, Universitetet i Utrecht. Tilgjengelig fra Universitetsbiblioteket ved Universitetet i Utrecht på papir eller for nedlasting: <http://igitur-archive.library.uu.nl/dissertations/2007-0710-214724/index.htm>
- Scott, W. Richard, og Gerald F. Davis (2007): *Organizations and Organizing. Rational, Natural and Open System Perspectives*. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Sokal, Alan og Jean Bricmont (2003): *Intellectual Impostures*. Annen utgave. London: Profile Books Ltd.
- Taylor, Frederick Winslow (1911/2005): *Prinsippene for vitenskapelig bedriftsledelse*. Oslo: Vidarforlaget.
- Thanem, Torkild og Stephen Linstead (2006): "The Trembling Organization: Order, Change and the Philosophy of the Virtual" i Martin Fuglsang og Bent Meier Sørensen (redaktører): *Deleuze and the Social*, 39-57
- Tsoukas, Haridimos og Robert Chia (2002): "On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change", *Organization Science*, 13. årgang nr. 5 (September-oktober 2002), 567-582.

- Van de Ven, Andrew H. og William F. Joyce (redaktører) (1981): *Perspectives on organization design and behaviour*. New York: John Wiley & Sons.
- Van de Ven, Andrew H. og Marshall Scott Poole (1995): “Explaining development and change in organizations”. *Academy of Management Review*, 20. årgang nr. 3, side 510-540.
- Wahlgren, Bjarne og Vibe Aarkrog (2004): *Teori i praksis*. Socialpædagogisk bibliotek. København : Reitzel, 2004.
- Weick, Karl E. (1979): *The Social Psychology of Organizing. Second Edition*. McGraw-Hill.
- Whitehead, Alfred North (1929/1978): *Process and Reality*. New York: The Free Press
- Willer, David (1967): *Scientific Sociology: Theory and Method*. Englewood: Prentice-Hall
- Yu, Jae Eon (2006): “Making Friends of Enemies”, i John P. van Gilch og Janet McIntyre-Mills (redaktører): *Wisdom, Knowledge and Management Volume 2*, 305-329.

Illustrasjonen på omslaget er en photoshop-manipulert utgave av omslaget til Helen Flings utmerkede «Marionettes – how to make and work them», med illustrasjoner av Charles Forbell.



# TILLEGG

## TILLEGG A: Det fjerde rhizomatiske prinsipp.

Tillegget omfatter Deleuze og Guattaris originale franske tekst, min egen oversettelse til norsk, og Brian Massumis engelske oversettelse. Min oversettelse er basert på den franske originalteksten, og avviker fra Massumis oversettelse på enkelte punkter (faktisk allerede fra første setning, der jeg ender opp med intransitiv form mens Massumi bruker transitiv form).

Den franske og engelske teksten er avskrift av sidene 16-19 i Deleuze & Guattari (1980) (fransk) og 9-12 i Deleuze & Guattari (1980/1987) (engelsk).

Tekstens noter er ikke tatt med i avskrifter eller oversettelse.

### **MILLE PLATEAUX, INTRODUCTION: RHIZOME.**

**4. Principe de rupture asignifiante :** contre les coupures trop significantes qui séparent les structures, ou en traversent une. Une rhizome peut être rompu, brisé en un endroit quelconque, il reprend suivant telle ou telle de ses lignes et suivant d'autres lignes. On n'en finit pas avec les fourmis, parce qu'elles forment un rhizome animal dont la plus grande partie peut être détruite sans qu'il cesse de se reconstituer. Tout rhizome comprend des lignes de segmentarité d'après lesquelles il est stratifié, territorialisé, organisé, signifié, attribué, etc. ; mais aussi des lignes de déterritorialisation par lesquelles il fuit sans cesse. Il y a rupture dans le rhizome chaque fois que des lignes segmentaires explosent dans une ligne de fuite, mais la ligne de fuite fait partie du rhizome. Ces lignes ne cessent de se renvoyer les unes aux autres. C'est pourquoi on ne peut jamais se donner un dualisme ou une dichotomie, même sous la forme rudimentaire du bon et du mauvais. On fait une rupture, on trace une ligne de fuite, mais on risquetoujours de retrouver sur elle des organisations qui restratifient l'ensemble, des formations qui redonnent le pouvoir à un signifiant, des attributions qui reconstituent un sujet – tout ce qu'on veut, depuis le résurgences oedipiennes jusqu'aux concrétions facistes. Les groupes et les individus contiennent des microfascismes qui ne demandent qu'à cristalliser. Oui, le chien est aussi rhizome. Le bon et le mauvais ne peuvent être que le produit d'une sélection active et temporaire, à recommencer.

Comment les mouvements de déterritorialisation et les procès de reterritorialisation ne seraient-ils pas relatifs, perpétuellement en branchement, pris les uns dans les autres ? L'orchidée se déterritorialise en formant une image, un caque de guêpe ; mais la guêpe se reterritorialise sur cette image. La guêpe se déterritorialise pourtant, devenant elle-même une pièce dans l'appareil de reproduction de l'orchidée ; mais elle reterritorialise l'orchidée, en transportant le pollen. La guêpe et l'orchidée font rhizome, en tant qu'hétérogènes. On pourrait dire que l'orchidée imite la guêpe dont elle reproduit l'image de manière significative (mimesis, mimétisme, leurre, etc.). Mais ce n'est vrai qu'au niveau des strates – parallélisme entre deux strates telles qu'une organisation végétale sur l'une imite une organisation animale sur l'autre. En même temps il s'agit de tout autre chose : plus du tout imitation, mais capture de code, plus-value de code, augmentation de valence, véritable devenir, devenir-guêpe de l'orchidée, devenir-orchidée de la guêpe, chacun de ces devenirs assurant la



déterritorialisation d'un des termes et la reterritorialisation de l'autre, les deux devenirs s'enchaînant et se relayant suivant une circulation d'intensités qui pousse la déterritorialisation toujours plus loin. Il n'y a pas imitation ni ressemblance, mais explosion de deux séries hétérogènes dans la ligne de fuite composée d'un rhizome commun qui ne peut plus être attribué, ni soumis à quoi que ce soit de signifiant. Rémy Chauvin dit très bien : " *Evolution aparallèle* de deux êtres qui n'ont absolument rien à voir l'un avec l'autre." Plus généralement, il se peut que les schémas d'évolution soient amenés à abandonner le vieux modèle de l'arbre et de la descendance. Dans certaines conditions, un virus peut se connecter à des cellules germinales et se transmettre lui-même comme gène cellulaire d'une espèce complexe ; bien plus, il pourrait fuir, passer dans les cellules d'une tout autre espèce, non sans emporter des " informations génétiques " venues du premier hôte (ainsi les recherches actuelles de Benveniste et Torado sur un virus de type C, dans sa double connexion avec l'ADN de babouin et l'ADN de certaines espèces de chats domestiques). Les schémas d'évolution ne se feraient plus seulement d'après des modèles de descendance arborescente, allant du moins différencié au plus différencié, mais suivant un rhizome opérant immédiatement dans l'hétérogène et sautant d'une ligne déjà différenciée à une autre.

Là encore, évolution aparallèle du babouin et du chat, où l'un n'est évidemment pas le modèle de l'autre, ni l'autre la copie de l'un (un devenir-babouin dans le chat ne signifierait pas que le chat " fasse " le babouin). Nous faisons rhizome avec nos virus, ou plutôt nos virus nous font faire rhizome avec d'autres bêtes. Comme dit Jacob, les transferts de matériel génétique par virus ou d'autres procédés, les fusions de cellules issues d'espèces différentes, ont des résultats analogues à ceux des " amours abominables chères à l'Antiquité et au Moyen Age ". Des communications transversales entre lignes différenciées brouillent les arbres généalogiques. Chercher toujours le moléculaire, ou même la particule submoléculaire avec laquelle nous faisons alliance. Nous évoluons et nous mourons de nos gripes polymorphes et rhizomatiques, plus que de nos maladies de descendance ou qui ont elles-mêmes leur descendance. Le rhizome est une antigénéalogie.

C'est la même chose pour le livre et le monde : le livre n'est pas image du monde, suivant une croyance enracinée. Il fait rhizome avec le monde, il y a évolution aparallèle du livre et du monde, le livre assure la déterritorialisation du monde, mais le monde opère une reterritorialisation du livre, qui se déterritorialise à son tour en lui-même dans le monde (s'il en est capable et s'il le peut). Le mimétisme est un très mauvais concept, dépendant d'une logique binaire, pour des phénomènes d'une tout autre nature. Le crocodile ne reproduit pas un tronc d'arbre, pas plus que le caméléon ne reproduit les couleurs de l'entourage. La Panthère rose n'imité rien, elle ne reproduit rien, elle peint le monde à sa couleur, rose sur rose, c'est som devenir-monde, de manière à devenir imperceptible elle-même, asignifiante elle-même, faire sa rupture, sa ligne de fuite à elle, mener jusqu'au bout son " évolution aparallèle ". Sagesse des plantes - même quand elles sont à racines, il y a toujours un dehors où elles font rhizome avec quelque chose – avec l'homme (et aussi un aspect par lequel les animaux eux-mêmes font rhizome, et les hommes, etc.). " L'ivresse comme une irruption triomphale de la plante en nous. " Et toujours suivre le rhizome par rupture, allonger, prolonger, relayer la ligne de fuite, la faire varier, jusqu'à produire la ligne la plus abstraite et la plus tortueuse à n dimensions, aux directions rompues. Conjuger les flux déterritorialisés. Suivre les plantes : on commencera par fixer les limites d'une première ligne d'après des cercles de convergence autour de singularités

successives ; puis on voit si, à l'intérieur de cette ligne, de nouveaux cercles de convergence s'établissent avec de nouveaux points situés hors des limites et dans d'autres directions. Ecrire, faire rhizome, accroître son territoire par déterritorialisation, étendre la ligne de fuite jusqu'au point où elle couvre tout le plan de consistance en une machine abstraite. ” D'abord va à ta première plante et là observe attentivement comment s'écoule l'eau de ruissellement à partir de ce point. La pluie a du transporter les graines au loin. Suis les rigoles que l'eau a creusées, ainsi tu connaîtras la direction de l'écoulement. Cherche alors la plante qui, dans cette direction, se trouve la plus éloignée de la tienne. Toutes celles qui poussent entre ces deux-là sont à toi. Plus tard, lorsque ces dernières sèmeront à leur tour leurs graines, tu pourras en suivant le cours des eaux à partir de chacune de ces plantes accroître ton territoire. ” La musique n'a pas cessé de faire passer ses lignes de fuite, comme autant de ” multiplicités à transformation ”, même en renversant ses propres codes qui la structurent ou l'arbrifient ; ce pourquoi la forme musicale, jusque dans ses ruptures et proliférations, est comparable à de la mauvaise herbe, une rhizome.

Norsk oversettelse ved Stig Selmer-Anderssen, masteroppgave i endringsledelse, 2008:

**4de prinsipp om det asignifierte brudd:** mot sterkt signifierte brudd som skiller strukturer eller som traverserer en struktur. Et rhizom kan avbrytes, stoppes på et hvilket som helst sted, men vil starte på nytt langs en av sine gamle linjer, eller på nye linjer. Du kan aldri bli kvitt maur fordi de utgjør et animalsk rhizom som selv etter at størstedelen er ødelagt ikke stopper med å rekonstituere seg. Ethvert rhizom har segmentaritetlinjer etter hvilke det er stratifisert, territorialisert, organisert, signifiert, attributert, og så videre, men også deterritorialiseringslinjer det outhørlig unnslipper langs. Det oppstår en rift i rhizomet hver gang en segmentaritetline eksploderer til en fluktlinje, men fluktlinjen utgjør en del av rhizomet. Linjene slutter aldri med å møte seg selv og hverandre. Det er derfor man aldri kan gi seg en dualisme eller en dikotomi, selv i grunnleggende form som godt og dårlig. Man gjør et brudd, sporer en fluktlinje, men man risikerer alltid at man i den organiseringen som restratifiserer alt sammen, møter formasjoner som gjengir kunnskap om en signifiant, attribusjoner som rekonstruerer et subjekt – alt man måtte ønske, fra ødipale gjenoppdukkinger til fascistiske konkretiseringer. Gruppene og individene inneholder mikrofascismer som ikke stiller spørsmål før de krystalliserer seg. Ja, kveke er også rhizom. Det gode og det dårlige kan ikke være annet enn produktet av et aktivt midlertidig utvalg som må fornyes.

Hvordan kan ikke deterritorialiseringsbevegelsene og reterritorialiseringssprosessene være relative, i evige forgreininger, den ene tatt opp i den andre? Orkidéen deterritorialiserer seg ved å danne et bilde, en vepsetønne; men vepsen reterritorialiserer seg i dette bildet. Vepsen er deterritorialisert likevel, den blir til en del av orkidéens reproduksjonsapparat; men den reterritorialiserer orkidéen gjennom å transportere dens pollen. Vepsen og orkidéen utgjør rhizom, i kraft av uensartethet. Man kan si at orkidéen imiterer vepsen som den reproducerer et bilde av dens signifikante vesen (mimese, mimikk, lokking, et cetera). Men dette er bare sant på lagnivå – en parallellitet mellom to lag slik at en planteorganisering på det ene imiterer animalsk organisering på det andre. Samtidig skjer det noe helt annet: Ikke imitasjon i det hele tatt, men kodefangst, kodens merverdi, verdiøkning, en veritabel tilblivelse, orkidéens bli-veps og vepsens bli-orkidé, hver av disse tilblivelser besørger



deterritorialiseringen av den ene termen og reterritorialiseringen av den andre; de to blir kjedet sammen og følger hverandre i et kretsløp av intensiteter som skyver deterritorialiseringen stadig lenger. Det er verken imitasjon eller likhet, men to heterogene rekke eksplonasjon langs fluktlinjen som utgjør et felles rhizom som ikke lenger kan attribueres ytterligere, ei heller underlegges noe signifierende. Remy Chauvin uttrykker dette godt: ”Aparallell evolusjon av to vesen som overhode ikke har noe med hverandre å gjøre.” Mer generelt kan det hende at evolusjonsdiagrammene tvinges til å oppgi den gamle modellen med trær og avstamning. Under visse forhold kan et virus kople seg på forplantningsceller og overføre seg selv som det cellulære genet til en kompleks art; hva mer er, det kan gjøre en flukt, gå inn i cellene til en helt annen art, men ikke uten å ta med ”genetisk informasjon” fra den første verten (som vist i ny forskning av Benviste og Todaro på en type C virus, med dobbel knytning til bavian-DNA og DNA fra visse huskatter). Evolusjonære diagrammer ville ikke lenger bare følge arboresente arvemodeller, fra minst differensiert til mest differensiert, men i tråd med et rhizom straks i den heterogene, og hoppe fra en allerede differensiert linje til en annen.

Igen bavianens og kattens aparallelle evolusjon, hvor det er åpenbart at den ene ikke er modell for den andre, ei heller den ene en kopi av den andre (kattens bli-bavian betyr ikke at katten ”agerer” bavian). Vi utgjør rhizom med våre virus, eller rettere, våre virus får oss til å utgjøre rhizom med andre dyr. Som Francois Jacob sier, overføringen av genetisk materiale gjennom virus på andre måter, fusjoneringen av celler som utgår fra ulike arter, gir resultater som kan sammenliknes med “den avskyelige kjærligheten man var så glad i i antikken og middelalderen”. Kommunikasjon på tvers av ulike linjer roter til arvetrærne. Søk alltid mot det molekylære, eller til og med de submolekylære partikler vi allierer oss med. Vi utvikler oss og dør mer av våre polymorfe og rhizomatiske influensae enn av arvelige sykdommer eller sykdommer som har sin egen arvelinje. Rhizomet er en antigenealogi.

Det samme gjelder boka og verden: Boka er ikke et bilde av verden, på tross av hva som er de rotfestede oppfatninger. Den utgjør rhizom med verden, bokas og verdens aparallelle utvikling, boka besørger deterritorialiseringen av verden, men verden gjennomfører en reterritorialisering av bok, som i sin tur deterritorialiserer seg i verden (om den kan og klarer). Etterlikning er et dårlig konsept, det er avhengig av en binær logikk for fenomener av en helt annen natur. Krokodillen reproducerer ikke en trestamme, ei heller reproducerer en kamelon omgivelsenes farger. Den rosa panteren imiterer ingen, den reproducerer ingen, den maler verden i sin egen farge, rosa på rosa, det er dens bli-verden, slik at den blir usynlig, asignifierer seg selv, gjør sitt brudd, sin egen fluktlinje, følger sin egen “aparallelle utvikling” hele veien ut. Plantenes visdom – selv når de er i rotform er det alltid en utside som danner rhizom med noe – med vinden, med et dyr, med mennesket (og også et aspekt der enkelte av dyrene for seg danner rhizom, og menneskene, et cetera). “Rusing som et triumferende utbrudd av planten i oss.” Følg alltid rhizomet gjennom brudd; forleng, strekk ut og viderefør fluktlinja; skap variasjon, inntil du har produsert den mest abstrakte og krokete linja i n dimensjoner og radbrukne retninger. Bind sammen deterritorialiserte strømmer. Følg plantene: Man starter med å sette grensene for en første linje i tråd med konvergenssirkler rundt suksessive singulariteter; så ser man om nye konvergenssirkler dannes på innsiden av linjen, med nye punkter utenfor grensene og i andre retninger. Skriv, dann rhizom, øk territoriet ditt gjennom

deterritorialisering, utvid fluktlinjen til det punkt der den dekker hele konsistensplanet i en abstrakt maskin. “Gå først til den første planten og observer oppmerksomt hvordan vannstrømmen renner fra dette punktet. Regnet må ha fraktet frøene langt. Gjennom løpene vannet har gravd ut kan du finne ut hvilken retning strømmene har hatt. Finn så den planten som, i denne retningen, er lengst unna denne. Alle de som vokser mellom disse to er dine. Senere, når disse plantene gir frø, vil du gjennom å følge vannstrømmene fra hver enkelt plante kunne utvide territoriet ditt.” Musikken har aldri sluttet med å sende ut fluktlinjer, såvel som de “transformasjonelle multiplisitetene”, ved selv å reversere sine egne koder som strukturerer eller arbrifiserer den; det er hvorfor den musikalske form, helt ned til sine brudd og sitt mylder, er sammenlignbart med ugresset, et rhizom.

Engelsk oversettelse, Brian Massumi, 1987, University of Minnesota Press:

**Rhizome, 4. Principle of asignifying rupture:** against the oversignifying breaks separating structures or cutting across a single structure. A rhizome may be broken, shattered at a given spot, but it will start up again on one of its old lines, or on new lines. You can never get rid of ants because they form an animal rhizome that can rebound time and time again after most of it has been destroyed. Every rhizome contains lines of segmentarity according to which it is stratified, territorialized, organized, signified, attributed, etc., as well as lines of deterritorialization down which it constantly flees. There is a rupture in the rhizome whenever segmentary lines explode into a line of flight, but the line of flight is part of the rhizome. These lines always tie back to one another. That is why one can never posit a dualism or a dichotomy, even in the rudimentary form of the good and the bad. You may make a rupture, draw a line of flight, yet there is still a danger that you will reencounter organizations that restratify everything, formations that restore power to a signifier, attributions that reconstitute a subject - anything you like, from Oedipal resurgences to fascist concretions. Groups and individuals contain microfascisms just waiting to crystallize. Yes, couchgrass is also a rhizome. Good and bad are only the products of an active and temporary selection, which must be renewed.

How could movements of deterritorialization and processes of reterritorialization not be relative, always connected, caught up in one another? The orchid deterritorializes by forming an image, a tracing of a wasp; but the wasp reterritorializes on that image. The wasp is nevertheless deterritorialized, becoming a piece in the orchid's reproductive apparatus. But it reterritorializes the orchid by transporting its pollen. Wasp and orchid, as heterogeneous elements, form a rhizome. It could be said that the orchid imitates the wasp, reproducing its image in a signifying fashion (mimesis, mimicry, lure, etc.). But this is true only on the level of the strata - a parallelism between two strata such that a plant organization on one imitates an animal organization on the other. At the same time, something else entirely is going on: not imitation at all but a capture of code, surplus value of code, an increase in valence, a veritable becoming, a becoming-wasp of the orchid and a becoming-orchid of the wasp. Each of these becomings brings about the deterritorialization of one term and the reterritorialization of the other; the two becomings interlink and form relays in a circulation of intensities pushing the deterritorialization ever further. There is neither imitation nor resemblance, only an exploding of two heterogeneous series on the line of flight composed by a common rhizome that can no longer be attributed to or subjugated by anything signifying. Remy Chauvin expresses it well: "the aparallel

evolution of two beings that have absolutely nothing to do with each other." More generally, evolutionary schemas may be forced to abandon the old model of the tree and descent. Under certain conditions, a virus can connect to germ cells and transmit itself as the cellular gene of a complex species; moreover, it can take flight, move into the cells of an entirely different species, but not without bringing with it "genetic information" from the first host (for example, Benveniste and Todaro's current research on a type C virus, with its double connection to baboon DNA and the DNA of certain kinds of domestic cats). Evolutionary schemas would no longer follow models of arborescent descent going from the least to the most differentiated, but instead a rhizome operating immediately in the heterogeneous and jumping from one already differentiated line to another.

Once again, there is a parallel evolution, of the baboon and the cat; it is obvious that they are not models or copies of each other (a becoming-baboon in the cat does not mean that the cat "plays" baboon). We form a rhizome with our viruses, or rather our viruses cause us to form a rhizome with other animals. As Francois Jacob says, transfers of genetic material by viruses or through other procedures, fusions of cells originating in different species, have results analogous to those of "the abominable couplings dear to antiquity and the Middle Ages." Transversal communications between different lines scramble the genealogical trees. Always look for the molecular, or even submolecular, particle with which we are allied. We evolve and die more from our polymorphous and rhizomatic flux than from hereditary diseases, or diseases that have their own line of descent. The rhizome is an antigenealogy.

The same applies to the book and the world: contrary to a deeply rooted belief, the book is not an image of the world. It forms a rhizome with the world, there is an a parallel evolution of the book and the world; the book assures the deterritorialization of the world, but the world effects a reterritorialization of the book, which in turn deterritorializes itself in the world (if it is capable, if it can). Mimicry is a very bad concept, since it relies on binary logic to describe phenomena of an entirely different nature. The crocodile does not reproduce a tree trunk, any more than the chameleon reproduces the colors of its surroundings. The Pink Panther imitates nothing, it reproduces nothing, it paints the world its color, pink on pink; this is its becoming-world, carried out in such a way that it becomes imperceptible itself, asignifying, makes its rupture, its own line of flight, follows its "a parallel evolution" through to the end. The wisdom of the plants: even when they have roots, there is always an outside where they form a rhizome with something else? with the wind, an animal, human beings (and there is also an aspect under which animals themselves form rhizomes, as do people, etc.). "Drunkenness as a triumphant irruption of the plant in us."

Always follow the rhizome by rupture; lengthen, prolong, and relay the line of flight; make it vary, until you have produced the most abstract and tortuous of lines of  $n$  dimensions and broken directions. Conjugate deterritorialized flows. Follow the plants: you start by delimiting a first line consisting of circles of convergence around successive singularities; then you see whether inside that line new circles of convergence establish themselves, with new points located outside the limits and in other directions.

Write, form a rhizome, increase your territory by deterritorialization, extend the line of flight to the point where it becomes an abstract machine covering the entire plane

of consistency. "Go first to your old plant and watch carefully the watercourse made by the rain. By now the rain must have carried the seeds far away. Watch the crevices made by the runoff, and from them determine the direction of the flow. Then find the plant that is growing at the farthest point from your plant. All the devil's weed plants that are growing in between are yours. Later... you can extend the size of your territory by following the watercourse from each point along the way." Music has always sent out lines of flight, like so many "transformational multiplicities," even overturning the very codes that structure or arborify it; that is why musical form, right down to its ruptures and proliferations, is comparable to a weed, a rhizome.

Template: Master Endringsledelse UiS

Select group: **Undersøkelse 1**

Date sent: May 27, 2008

Total respondents:40

Number replied: 30

Percentage replied: 75%

**Tema for denne undersøkelsen er hvordan vi forstår, forklarer, leder og utvikler organisasjoner. Undersøkelsen inneholder 20 spørsmål. De fleste spørsmålene er flervalgsspørsmål der ett av svarene skal avkrysses. Mange av spørsmålene må besvares for å komme videre i undersøkelsen, og alle slike spørsmål har et "vet ikke"-valg som kan benyttes om du er usikker. De fleste spørsmålene har mulighet for å gi utfyllende kommentar. Jeg ikke minst ute etter kommentarer i forhold til om du opplevde problemstillingene som enkle eller vanskelige å få tak på. Under uttestingen var gjennomsnittstiden for å fullføre skjemaet 8 minutter.**

1: Min samlede erfaring med organisering eller ledelse:

Response	Number	Percentage(%)
Ingen	0	0
< 2 år	0	0
2-5 år	2	6.67
5-10 år	3	10
> 10 år	25	83.33
Total		Responses: 30 Average Value: 4.77

Kommentar:

Total

Responses: 30

2: Omtrent hvor mange ansatte er det totalt sett i denne organisasjonen?

Response	Number	Percentage(%)
1-5	0	0
5-50	11	36.67
50-250	5	16.67
250-1000	6	20
>1000	8	26.67
Total		Responses: 30 Average Value: 3.37

Kommentar:

Total

Responses: 30

3: Ditt kjønn:

Response	Number	Percentage(%)
Kvinne	6	20
Mann	24	80
Total		Responses: 30 Average Value: 1.8

4: Hva slags erfaring har du med ledelse eller organisering? (Kryss av alle som passer)

Response	Number	Percentage(%)
Erfaring fra ulike funksjoner/prosesser i samme organisasjon		
Total		Responses: 19 Average Value: 1

&lt;b&gt;&lt;/b&gt;

Response	Number	Percentage(%)
Erfaring fra ulike organisasjoner		
Total		Responses: 16 Average Value: 1

&lt;b&gt;&lt;/b&gt;

Response	Number	Percentage(%)
Erfaring på tvers av sektorer (offentlig/privat/frivillig, industri/finans/handel etc)		
Total		Responses: 13 Average Value: 1

Kommentar:

Total

Responses: 30

**Side 2: Trekk ved organisasjonen**

**I dag må de fleste organisasjoner være statiske og dynamiske på samme tid. Noen elementer skal være uforanderlige eller så stabile som mulig, mens andre elementer hele tiden må tilpasses endringer i markedene, de økonomiske rammene, endrede samfunnskrav, ny teknologi, og ny kunnskap. Aktiviteter i organisering og ledelse kan være stabiliserende (definere og utbre standarder, påse at rutiner følges, motivere til at ting gjøres på den fastsatte måten, planlegge hvordan ting skal kunne vedvare) eller endrende (skape endringsvilje og -evne, utvikle og endre rutiner, funksjoner, prosesser og roller, planlegge hvordan ting skal kunne forandres).**

5: I mitt arbeid med organisering og ledelse må jeg bruke tiden og kreftene

Response	Number	Percentage(%)
I mye større grad til å stabilisere enn til å endre	1	3.33
Mer til å stabilisere enn til å endre	4	13.33
Omlag likt til å stabilisere og til å endre	8	26.67
Mer til å endre enn til å stabilisere	12	40
I mye større grad til å endre enn til å stabilisere	5	16.67
Vet ikke	0	0
Total		Responses: 30 Average Value: 3.53

Kommentar:

Total

Responses: [30](#)

**I organisasjonsteorien skilles det ofte mellom funksjoner ("IT-funksjonen", "innkjøpsfunksjonen" osv.) og prosesser (forretningsprosesser som i "Business Process Reengineering", verdikjedeprosesser osv.), men i praksis består organisasjonene av begge deler.**

6: Se på hvordan organisasjonen eller organisasjonsenheten din er organisert, og på de modeller, organisasjonskart m.v. som benyttes: Er funksjonene mest koplet sammen til tydelige prosessveier, eller mest samlet i funksjonsområder?

Response	Number	Percentage(%)
I det alt vesentlige tydelige funksjonsområder, lite tydelige prosessveier	4	13.33
Mer tydelige funksjonsområder enn prosessveier	13	43.33
Funksjonsområdene og prosessveiene er omtrent like tydelige	7	23.33
Mer tydelige prosessveier enn funksjonsområder	4	13.33
I det alt vesentlige tydelige prosessveier, lite tydelige funksjonsområder	2	6.67
Annet (vennligst beskriv i kommentarfeltet nedenfor)	0	0
Vet ikke	0	0
Total		Responses: 30 Average Value: 2.57

Kommentar:

Total

Responses: [30](#)

### Side 3: Trekk ved organiseringen - del 1

**Prinsippet om sammenkopling betegner en situasjon der at alt i organisasjonen/enheten henger sammen med (eller er koplet til) alt annet i organisasjonen/enheten. I en organisasjon hvor dette prinsippet er lite tydelig, tenker man i stor grad at lokale beslutninger og endringer vil ha effekt bare lokalt, mens man i organisasjoner der prinsippet om sammenkopling er tydelig, i stor grad tenker at lokale beslutninger og endringer kan få effekt overalt i organisasjonen.**

7: Vurder i hvilken grad prinsippet om sammenkopling gjelder for / er tydelig i organisasjonen din:

Response	Number	Percentage(%)
Tydelig i hele organisasjonen	6	20
Tydelig i store deler av organisasjonen	5	16.67
Tydelig i deler av organisasjonen	9	30
Tydelig enkelte steder i organisasjonen	9	30
Ikke tydelig noen steder i denne organisasjonen	1	3.33
Annet (vennligst beskriv i kommentarfeltet nedenfor)	0	0
Vet ikke	0	0
Total		Responses: 30 Average Value: 2.8

Kommentar:

Total

Responses: [30](#)

**Prinsippet om mangeartethet går på i hvilken grad det finnes mange ulike varianter av 'det samme': mange typer ansettelsesforhold, mange ulike varer/tjenester, mange kundetyper, mange typer kunderelasjoner, mange ulike vare-/tjenesteleverandører, mange typer leverandørtilknytninger, mange måter å lede/utvikle på.**

8: Vurder i hvilken grad prinsippet om mangeartethet gjelder for / er tydelig i organisasjonen:

Response	Number	Percentage(%)
Tydelig i hele organisasjonen	9	30
Tydelig i store deler av organisasjonen	12	40
Tydelig i deler av organisasjonen	3	10
Tydelig enkelte steder i organisasjonen	3	10
Ikke tydelig noen steder i denne organisasjonen	3	10
Annet (vennligst beskriv i kommentarfeltet nedenfor)	0	0
Vet ikke	0	0
Total		Responses: 30 Average Value: 2.3

Kommentar:

Total

Responses: [30](#)

Prinsippet om horisontale organisasjoner | Masteroppgave | Master i endringsledelse | U.S. 2008  
 (fortsette ufortrødent) når den opplever brå indre og ytre hendelser (brudd). Eksempler på slike hendelser er at nøkkelpersoner slutter, det oppstår raske endringer i marked/etterspørsel, eller en konkurrent som presenterer en helt overlegen løsning. Prinsippet omfatter også i hvilken grad organisasjonen opererer (og er i stand til å operere) på tvers av de grenselinjer som er trukket opp: mellom avdelinger, mellom fag- eller funksjonsområder, mellom organisasjonen og dens omgivelser, mellom stillingskategorier.

9: Vurder i hvilken grad prinsippet om betydningsløse brudd og grenser gjelder for / er tydelig i organisasjonen:

Response	Number	Percentage(%)
Tydelig i hele organisasjonen	4	13.33
Tydelig i store deler av organisasjonen	16	53.33
Tydelig i deler av organisasjonen	4	13.33
Tydelig enkelte steder i organisasjonen	5	16.67
Ikke tydelig noen steder i denne organisasjonen	1	3.33
Annet (vennligst beskriv i kommentarfeltet nedenfor)	0	0
Vet ikke	0	0
Total		Responses: 30 Average Value: 2.43

Kommentar:  
Total

Responses: 30

#### Side 4: Trekk ved organiseringen - del 2

**Det kartografiske prinsippet går på hvordan organisasjonen bruker kartlegginger og utarbeider planer. Utgangspunktet er at et område "kartlegges" (eksempelvis hvordan organisasjonens ressurser og kompetanser utgjør styrker og svakheter i forhold til muligheter og trusler i marked og øvrige omgivelser). På dette "kartet" markeres nåsituasjon og framtidig målposisjon, og en "vei" eller "sti" ("trace") - en plan - for å komme fra utgangspunkt til mål.**

**Planleggingsprinsippet: Etter planleggingsprinsippet vil det være selve denne planen som vedtas, og deretter som følges og følges opp. Det å kunne følge planen er en styrke i seg sjøl ("On time, on budget", "Plan the work - work the plan").**

10: Vurder i hvilken grad planleggingsprinsippet brukes i organisasjonen:

Response	Number	Percentage(%)
Brukes av hele organisasjonen	5	16.67
Brukes av store deler av organisasjonen	12	40
Brukes av deler av organisasjonen	6	20
Brukes enkelte steder i organisasjonen	6	20
Brukes ikke i denne organisasjonen	0	0
Annet (vennligst beskriv i kommentarfeltet nedenfor)	0	0
Vet ikke	1	3.33
Total		Responses: 30 Average Value: 2.6

Kommentar:  
Total

Responses: 30

**Det kartografiske prinsippet: Etter det kartografiske prinsippet får ikke planen leve sitt eget separate liv, men legges i stedet tilbake på kartet som en mulig veg til målet. I stedet for planen er det kartet som følges opp, fordi man tenker at terrenget som ble kartlagt forandrer seg. I eksemplet ovenfor vil det gjøres oppfølging av endringer i organisasjonens ressurser og kompetanser, styrker og svakheter, og av hvordan endringer i omgivelsene gir endringer i muligheter og trusler. Nåposisjonen forflyttes kontinuerlig på tilsvarende måte, og beslutninger om "neste skritt" tas ut fra kartet og nåposisjonen heller enn med basis i den opprinnelige planen.**

11: Vurder i hvilken grad det kartografiske prinsippet brukes i organisasjonen:

Response	Number	Percentage(%)
Brukes av hele organisasjonen	4	13.33
Brukes av store deler av organisasjonen	8	26.67
Brukes av deler av organisasjonen	7	23.33
Brukes enkelte steder i organisasjonen	5	16.67
Brukes ikke i denne organisasjonen	4	13.33
Annet (vennligst beskriv i kommentarfeltet nedenfor)	0	0
Vet ikke	2	6.67
Total		Responses: 30 Average Value: 3.17

Kommentar:  
Total

Responses: 30

**Prinsippet om uberegnbare strukturer og konsekvenser: Det er få som tror vi kan være i stand til å beregne den videre utviklingen nøyaktig. Planer og budsjetter kan ses som forsøk på en tilnærmet beskrivelse av en framtidig virkelighet. De to hovedstrategiene for å håndtere det enkelte avvik mellom plan/budsjett og oppnådd realitet er: a) motvirke avviket slik at mål/planer/budsjetter på lengre sikt allikevel kan nås, eller b) framskrive avviket og justere mål/budsjetter deretter. De fleste organisasjoner bruker en kombinasjon av disse strategiene.**

12: Vurder hvordan de to hovedstrategiene brukes i organisasjonen din:



Response	Number	Percentage (%)
Avvik blir i det alt vesentlige mestret heller enn framskrevet	4	13.33
Avvik blir mestret mer enn framskrevet	5	16.67
Avvik blir mestret og framskrevet i omlag samme grad	17	56.67
Avvik blir framskrevet mer enn mestret	3	10
Avvik blir i det alt vesentlige framskrevet heller enn mestret	1	3.33
Annet (vennligst beskriv i kommentarfeltet nedenfor)	0	0
Vet ikke	0	0

Total Responses: 30  
Average Value: 2.73

Kommentar:

Total

Responses: 30

### Side 5: Organisasjonsmodeller

**For å forstå, lede eller utvikle organisasjonen, må organisasjonen helt eller delvis være representert i tankene våre. Vi danner oss derfor mentale modeller av organisasjonen. Begreper som "i linjen" eller "matriseorganisasjon" og visualiseringer som organisasjonsskart og prosesskart er uttrykk for at det foreligger slike mentale modeller. Organisasjonsteorien inneholder en rekke slike modeller som mange tar i bruk. Studier har også vist at mange ledere og organisatorer bruker metaforer når de skal forstå, forklare, lede eller utvikle organisasjoner.**

**Vurder om du er enig eller uenig i de følgende utsagnene:**

13: "Jeg tenker egentlig ikke på det som 'modeller'. For meg er det mer bare måten jeg tenker på"

Response	Number	Percentage (%)
Helt enig	6	20
Mer enig enn uenig	6	20
Verken enig eller uenig	3	10
Mer uenig enn enig	6	20
Helt uenig	9	30
Annet (vennligst beskriv i kommentarfeltet nedenfor)	0	0
Vet ikke	0	0

Total Responses: 30  
Average Value: 3.2

Kommentar:

Total

Responses: 30

14: "Jeg tror jeg har svært mange slike modeller, som jeg bruker alt etter situasjonen."

Response	Number	Percentage (%)
Helt enig	13	43.33
Mer enig enn uenig	7	23.33
Verken enig eller uenig	5	16.67
Mer uenig enn enig	5	16.67
Helt uenig	0	0
Annet (vennligst beskriv i kommentarfeltet nedenfor)	0	0
Vet ikke	0	0

Total Responses: 30  
Average Value: 2.07

Kommentar:

Total

Responses: 30

15: "Jeg tror jeg ofte bruker mange modeller samtidig, men hvilke det er, varierer alt etter situasjonen."

Response	Number	Percentage (%)
Helt enig	10	33.33
Mer enig enn uenig	11	36.67
Verken enig eller uenig	6	20
Mer uenig enn enig	3	10
Helt uenig	0	0
Annet (vennligst beskriv i kommentarfeltet nedenfor)	0	0
Vet ikke	0	0

Total Responses: 30  
Average Value: 2.07

Kommentar:

Total

Responses: 30

16: "Jeg har noen få slike modeller som jeg synes fungerer veldig godt, og som jeg bruker ofte."

Response	Number	Percentage (%)
Helt enig	7	23.33
Mer enig enn uenig	7	23.33
Verken enig eller uenig	6	20
Mer uenig enn enig	6	20
Helt uenig	4	13.33
Annet (vennligst beskriv i kommentarfeltet nedenfor)	0	0
Vet ikke	0	0
Total		Responses: 30 Average Value: 2.77

Kommentar:

Total

Responses: 30

17: "For meg er det som en verktøykasse. Jo flere verktøy, og jo mer erfaring jeg har med dem, desto bedre."

Response	Number	Percentage (%)
Helt enig	10	33.33
Mer enig enn uenig	15	50
Verken enig eller uenig	2	6.67
Mer uenig enn enig	2	6.67
Helt uenig	1	3.33
Annet (vennligst beskriv i kommentarfeltet nedenfor)	0	0
Vet ikke	0	0
Total		Responses: 30 Average Value: 1.97

Kommentar:

Total

Responses: 30

### Side 6: Organisasjonsmodeller (forts.)

18: "Noen av modellene jeg bruker ofte, kan jeg beskrive meget godt."

Response	Number	Percentage (%)
Helt enig	10	33.33
Mer enig enn uenig	16	53.33
Verken enig eller uenig	2	6.67
Mer uenig enn enig	2	6.67
Helt uenig	0	0
Annet (vennligst beskriv i kommentarfeltet nedenfor)	0	0
Vet ikke	0	0
Total		Responses: 30 Average Value: 1.87

Kommentar:

Total

Responses: 30

Dersom du var litt eller helt enig i spørsmålet ovenfor, er det da snakk om kjente modeller, dine egne modeller, eller begge deler?

Total

Responses: 30

19: "Noen av modellene jeg bruker ofte, vil det være meget vanskelig for meg å beskrive, men de fungerer allikevel."

Response	Number	Percentage (%)
Helt enig	2	6.67
Mer enig enn uenig	10	33.33
Verken enig eller uenig	5	16.67
Mer uenig enn enig	7	23.33
Helt uenig	6	20
Annet (vennligst beskriv i kommentarfeltet nedenfor)	0	0
Vet ikke	0	0
Total		Responses: 30 Average Value: 3.17

Kommentar:

Total

Responses: 30

Dersom du var litt eller helt enig i spørsmålet ovenfor, hva tror du kan være årsaken til at modellene er vanskelige å beskrive?

Total

Responses: 30

20: Når du bruker mentale modeller for forstå eller forklare, planlegge eller lede noe i organisasjonen, velges da modellene gjennom refleksjon eller gjennom intuisjon?

Response	Number	Percentage (%)
Nesten alltid refleksjon	6	20
Oftere refleksjon enn intuisjon	10	33.33
Omtrent like ofte refleksjon som intuisjon	9	30
Oftere intuisjon enn refleksjon	4	13.33
Nesten alltid intuisjon	1	3.33
Annet (vennligst beskriv i kommentarfeltet nedenfor)	0	0
Vet ikke	0	0
Total		Responses: 30 Average Value: 2.47

**Side 7: Avslutning**

Vurder i hvilken grad tankene og problemstillingene i denne undersøkelsen synes relevante i forhold å forstå, forklare, lede og utvikle organisasjoner:

Response	Number	Percentage(%)
Meget relevante	7	23.33
Over middels relevante	11	36.67
Middels relevante	10	33.33
Under middels relevante	1	3.33
Meget lite relevante	0	0
Annet (vennligst beskriv i kommentarfeltet nedenfor)	0	0
Vet ikke	1	3.33
Total		

Responses: 30  
 Average Value: 2.33

**Takk for hjelpen!**

Master Endringsledelse UiS

Select group: **Undersøkelse 2**

Date sent: May 10, 2008

Total respondents: 136

Number replied: 70

Percentage replied: 51.47%

**Tema for denne undersøkelsen er organisasjoner, hvordan de organiseres og hvordan vi tenker på organiseringen. Undersøkelsen inneholder 11 spørsmål. Alle spørsmålene er flervalgsspørsmål der ett av svarene skal avkrysses. De fleste spørsmålene har mulighet for å gi utfyllende kommentar. Under uttestingen var gjennomsnittstiden for å fullføre skjemaet 6 minutter.**

1: Min samlede erfaring med organisasjoner (arbeid med eller i organisasjoner):

Response	Number	Percentage(%)
Ingen	0	0
< 2 år	3	4.29
2-5 år	9	12.86
5-10 år	13	18.57
> 10 år	45	64.29
Total		Responses: 70 Average Value: 4.43

Ha den organisasjonen du er best kjent med i tankene når du besvarer de følgende spørsmålene.

2: Min samlede erfaring med &lt;i&gt;denne bestemte organisasjonen&lt;/i&gt; (arbeid med eller i organisasjonen):

Response	Number	Percentage(%)
Ingen	0	0
< 2 år	7	10
2-5 år	20	28.57
5-10 år	24	34.29
> 10 år	19	27.14
Total		Responses: 70 Average Value: 3.79

Kommentar:

Total

Responses: 70

3: Omtrent hvor mange ansatte er det totalt sett i denne organisasjonen?

Response	Number	Percentage(%)
1-5	2	2.86
6-50	13	18.57
51-250	18	25.71
251-1000	11	15.71
> 1000	26	37.14
Total		Responses: 70 Average Value: 3.66

Kommentar:

Total

Responses: 70

**Side 2: Funksjon og prosess**

4: I organisasjonsteorien skilles det ofte mellom funksjoner ("IT-funksjonen", "innkjøpsfunksjonen" osv.) og prosesser (forretningsprosesser - som i "Business Process Reengineering", verdikjedeprosesser osv.). Hvordan vurderer du at den organisasjonen du har i tankene har organisert seg?

Response	Number	Percentage(%)
I det alt vesentlige organisert per funksjon	22	31.43
Organisert mer per funksjon enn per prosess	19	27.14
Organisert om lag likt i forhold til funksjonene og prosessene	15	21.43
Organisert mer per prosess enn per funksjon	11	15.71
I det alt vesentlige organisert per prosess	0	0
Vet ikke	3	4.29
Total		Responses: 70 Average Value: 2.39

Kommentar:

Total

Responses: 70

5: Ut i fra din erfaring, hva mener du ville vært den &lt;i&gt;optimale&lt;/i&gt; organiseringen av denne organisasjonen?

Response	Number	Percentage(%)
I det alt vesentlige per funksjon	12	17.14
Mer per funksjon enn per prosess	10	14.29
Om lag likt i forhold til funksjonene og prosessene	27	38.57
Mer per prosess enn per funksjon	15	21.43
I det alt vesentlige per prosess	3	4.29
Vet ikke	3	4.29
Total		Responses: 70 Average Value: 2.94

Kommentar:  
Total

Responses: 70

### Side 3: Bilder av organisasjonen, del 1.

#### 6: Når du tenker på denne organisasjonens virkemåte, i hvilken grad mener du følgende bilder er dekkende?

6a: <u>Organisasjonen som en maskin</u> (tannhjul som griper inn i hverandre; "sand i maskineriet", organisasjonen som en computer eller som en hjerne; "organisasjonens minne og sentrale styringsenhet"):

Response	Number	Percentage(%)
Meget godt dekkende	2	2.86
Godt dekkende	12	17.14
Verken godt dekkende eller dårlig dekkende	29	41.43
Dårlig dekkende	22	31.43
Meget dårlig dekkende	5	7.14
Total		Responses: 70 Average Value: 3.23

Kommentar:  
Total

Responses: 70

6b: <u>Organisasjonen som en organisme</u> (selvstendige enheter med egne roller koblet sammen til et hele som bidrar til felles mål og kanskje har felles skjebne, organisasjonsøkologi, organisasjoner som tilhører ulike "arter"?):

Response	Number	Percentage(%)
Meget godt dekkende	6	8.57
Godt dekkende	45	64.29
Verken godt dekkende eller dårlig dekkende	14	20
Dårlig dekkende	5	7.14
Meget dårlig dekkende	0	0
Total		Responses: 70 Average Value: 2.26

Kommentar:  
Total

Responses: 70

6c: <u>Organisasjonen som familie eller sosial kultur</u> (skikker og tradisjoner, historier og myter, slektstre, familiær omsorg og konflikt, kanskje med "familiens overhode" som historieforteller og tradisjonsbærer):

Response	Number	Percentage(%)
Meget godt dekkende	11	15.71
Godt dekkende	23	32.86
Verken godt dekkende eller dårlig dekkende	17	24.29
Dårlig dekkende	14	20
Meget dårlig dekkende	5	7.14
Total		Responses: 70 Average Value: 2.7

Kommentar:  
Total

Responses: 70

### Side 4: Bilder av organisasjonen, del 2.

#### 6 (forts.): Når du tenker på denne organisasjonens virkemåte, i hvilken grad mener du følgende bilder er dekkende?

6d: <u>Organisasjonen som en kunst eller åndsverk</u> (kollasj, maleri, teaterforestilling, rockekonsert, roman, fortelling, ballett, gjerne flere av disse sammen):

Response	Number	Percentage(%)
Meget godt dekkende	3	4.29
Godt dekkende	4	5.71
Verken godt dekkende eller dårlig dekkende	18	25.71
Dårlig dekkende	31	44.29
Meget dårlig dekkende	14	20
Total		Responses: 70 Average Value: 3.7

Kommentar:  
Total

Responses: 70

Response	Number	Percentage(%)
Meget godt dekkende	7	10
Godt dekkende	34	48.57
Verken godt dekkende eller dårlig dekkende	13	18.57
Dårlig dekkende	12	17.14
Meget dårlig dekkende	4	5.71
Total		Responses: 70 Average Value: 2.6

Kommentar:  
Total

Responses: [70](#)

6f: <u>Organisasjonen som en åker</u> (man sår før man kan høste, gjødsle underveis, ikke drive rovdrift på underliggende ressurser):

Response	Number	Percentage(%)
Meget godt dekkende	4	5.71
Godt dekkende	18	25.71
Verken godt dekkende eller dårlig dekkende	18	25.71
Dårlig dekkende	24	34.29
Meget dårlig dekkende	6	8.57
Total		Responses: 70 Average Value: 3.14

Kommentar:  
Total

Responses: [70](#)

### Side 5: Bilder av organisasjonen, del 3.

**6 (forts.): Når du tenker på denne organisasjonens virkemåte, i hvilken grad mener du følgende bilder er dekkende?**

6g: <u>Andre bilder</u> (vennligst beskriv i kommentarfeltet):

Response	Number	Percentage(%)
Meget godt dekkende	7	10
Godt dekkende	11	15.71
Verken godt dekkende eller dårlig dekkende	46	65.71
Dårlig dekkende	2	2.86
Meget dårlig dekkende	4	5.71
Total		Responses: 70 Average Value: 2.79

Kommentar:  
Total

Responses: [70](#)

7: Hvilket bilde er det du selv bruker <i>mest</i> når du tenker på denne organisasjonens virkemåte?

Response	Number	Percentage(%)
Maskin	12	17.14
Organisme	32	45.71
Familie/kultur	15	21.43
Kunst/åndsverk	1	1.43
Tre	6	8.57
Åker	0	0
Annet bilde (vennligst beskriv nedenfor)	4	5.71
Total		Responses: 70 Average Value: 2.61

Kommentar:  
Total

Responses: [70](#)

### Side 6: Beskrivelse av organisasjonen.

**8: Beskrivelse av organisasjonen: Hvordan synes du følgende elementer beskriver organisasjonen (om de finnes)?**

8a: Organisasjonskartet

Response	Number	Percentage(%)
Gir meget god beskrivelse	6	8.57
Gir god beskrivelse	23	32.86
Gir middels god beskrivelse	30	42.86
Gir dårlig beskrivelse	7	10
Gir meget dårlig beskrivelse	0	0
Finnes ikke	2	2.86
Vet ikke / kjenner ikke til	2	2.86
Total		Responses: 70 Average Value: 2.8

Kommentar:

8b: Prosesskartet

Response	Number	Percentage(%)
Gir meget god beskrivelse	1	1.43
Gir god beskrivelse	14	20
Gir middels god beskrivelse	24	34.29
Gir dårlig beskrivelse	8	11.43
Gir meget dårlig beskrivelse	2	2.86
Finnes ikke	13	18.57
Vet ikke / kjenner ikke til	8	11.43
Total		Responses: 70 Average Value: 3.96

Kommentar:

Total

Responses: 70

8c: Strategiske dokumenter (visjon/misjon, verdier, strategiske mål og planer)

Response	Number	Percentage(%)
Gir meget god beskrivelse	5	7.14
Gir god beskrivelse	26	37.14
Gir middels god beskrivelse	27	38.57
Gir dårlig beskrivelse	7	10
Gir meget dårlig beskrivelse	0	0
Finnes ikke	1	1.43
Vet ikke / kjenner ikke til	4	5.71
Total		Responses: 70 Average Value: 2.86

Kommentar:

Total

Responses: 70

8d: Operative dokumenter (konkrete målbeskrivelser, budsjetter, handlingsplaner)

Response	Number	Percentage(%)
Gir meget god beskrivelse	8	11.43
Gir god beskrivelse	27	38.57
Gir middels god beskrivelse	21	30
Gir dårlig beskrivelse	6	8.57
Gir meget dårlig beskrivelse	3	4.29
Finnes ikke	0	0
Vet ikke / kjenner ikke til	5	7.14
Total		Responses: 70 Average Value: 2.84

Kommentar:

Total

Responses: 70

Side 7:

9: Hva mener du gir den <i>beste</i> beskrivelsen av organisasjonen?

Response	Number	Percentage(%)
Organisasjonskartet	17	24.29
Prosesskartet	8	11.43
Strategiske dokumenter	15	21.43
Operative dokumenter	18	25.71
Annet (vennligst beskriv)	4	5.71
Vet ikke	8	11.43
Total		Responses: 70 Average Value: 3.11

Kommentar:

Total

Responses: 70

10: I organisasjonsteorien påpekes ofte viktigheten av å kunne samarbeide på tvers av eksisterende organisatoriske grenselinjer. Hvor viktig er dette i organisasjonen du tenker på?

Response	Number	Percentage(%)
Meget viktig	37	52.86
Viktig	28	40
Verken viktig eller uviktig	2	2.86
Uviktig	1	1.43
Svært lite viktig	0	0
Vet ikke	2	2.86
Total		Responses: 70 Average Value: 1.64

Kommentar:

Total

Responses: 70

11: Vurder organisasjonen opp mot behovet for å samarbeide på tvers av eksisterende organisatoriske grenselinjer: Hvordan fungerer den organiseringen som i dag benyttes i forhold til slikt samarbeid?



Den rhizomatiske organisasjon» | Masteroppgave | Masteropplæringsleder | UiS 2008

Sterkt fremmende	3	4.29
Fremmende	29	41.43
Verken fremmende eller hemmende	21	30
Hemmende	12	17.14
Sterkt hemmende	2	2.86
Vet ikke	3	4.29

Total Responses: 70  
Average Value: 2.86

Kommentar:  
Total

Responses: [70](#)