

Jarle Torseter Husstad

Film og organisasjonsteori

En analyse av filmen *The Caine Mutiny* (1954) med vekt på
Gareth Morgan sin metaforbaserte teori.

Hvordan kan en organisasjonsteori med vekt på Gareth Morgans teori om metaforbasert analyse gi oss tilleggsforståelse av filmen *The Caine Mutiny* (1954), og hva kan en analyse av filmen si oss om Morgans organisasjonsteori?

L 41 Masteroppgave i Verdibasert ledelse

Diakonhjemmet Høgskole, Avd. for diakoni, familieterapi, helse og ledelse

Innleveringsdato: 02.05.08

Antall ord inkludert forside og innholdsfortegnelse: 27 062

Sammendrag

Denne oppgaven handler om film og organisasjonsteori. Jeg tar utgangspunkt i Gareth Morgans metaforbaserte organisasjonsteori, og jeg benytter seks av hans åtte metaforer til å utforske filmen *The Caine Mutiny*, nemlig maskinmetaforen, organismemetaforen, hjernemetaforen, kulturmetaforen, den politiske metaforen og metaforen om det indre fengsel. De valgt ut på bakgrunn av at det er de seks jeg opplever som de mest interessante i forbindelse med denne filmen. Videre har jeg hatt som mål å se om denne analysen av filmen kan si oss noe om Morgans organisasjonsteori.

Selve filmen handler om en minesveiper som er en del av den amerikanske marinen under den andre verdenskrig. Vi følger båten gjennom et lederskifte, hvor den siste kapteinen mister tillit og støtte hos sine underoffiserer og matroser. Med bakgrunn i konfliktene om bord ender det hele med at kapteinen blir fratatt kommandoen av sin nestkommanderende under dramatiske omstendigheter under en storm. Dette blir definert som et mytteri og en rettssak blir sentral i filmen, hvor nestkommanderende blir tiltalt.

Problemstillingen for oppgaven er:

Hvordan kan en organisasjonsteori med vekt på Gareth Morgans teori om metaforbasert analyse gi oss tilleggsforståelse av filmen *The Caine Mutiny* (1954), og hva kan en analyse av filmen si oss om Morgans organisasjonsteori?

Min fremgangsmåte baserer seg på Morgans teori, hvor man eksplisitt skal forestille seg et enkelt bilde før man vurderer fenomenet *The Caine Mutiny*. Jeg kommer frem til at Morgans metaforbaserte teori gir oss tilleggsforståelse av filmen, siden jeg peker på at lederen og kapteinen innenfor alle disse metaforene fremstår som det bærende og dynamiske element for hele handlingsgangen. Videre avdekker jeg svikt også i systemet og på organisasjonsnivå. Selve analysen forteller oss også noe om Morgans teori, og da især svakheter i forhold til en nestleders utfordrende rolle, det normative og gapet mellom teori og praksis.

1	INNLEDNING	7
1.1	Problemstillingen.....	7
1.2	Filmen <i>The Caine Mutiny</i> (1954).....	7
1.3	Resepsjonen av <i>The Caine Mutiny</i>	9
1.4	Filmteori og filmanalyse.....	10
1.5	Gareth Morgan.....	12
1.6	Morgans organisasjonsteori.....	12
1.7	Andre om Morgan.....	13
2	TEORI OG METODE	14
2.1	Maskinmetaforen	14
	Den mekaniske organisasjonens opprinnelse.....	15
	Klassiske administrasjonsteori.....	15
	Vitenskapelig ledelse (Scientific Management)	16
2.2	Organismemetaforen	16
	Organisasjonens motivasjon og behov	17
	En organisasjons tilpasning til sitt miljø – åpen systemtilnærming	18
	Organisasjonens livsløp	18
	En organisasjons helse og sunnhet.....	18
	Naturlig utvelgelse.....	19
2.3	Hjernemetaforen	19
	Organisasjon som en informasjonsbehandler hjerne	19
	Om å skape en lærende organisasjon	19
	Kybernetikk	20
	Kan organisasjoner lære å lære.....	20
	Retningslinjer for lærende organisasjoner	20
	Organisasjonen som en holografisk hjerne	21
	Holografisk design.....	21
2.4	Kulturmetaforen	21
	Organisasjonen som et kulturelt fenomen.....	21
	Bedriftskultur og delkulturer	22
	Om å skape organisasjonsmessige realiteter	23
	Iscenesetting av en felles virkelighet	23
2.5	Den politiske metaforen	23
	Organisasjoner som politiske styringssystemer	23
	Organisasjoner som systemer for politisk virksomhet - interesser	24
	Om å forstå konflikt.....	25
	Makt.....	25

Kilder til makt.....	25
2.6 Metaforen om det indre fengsel	25
Organisasjonen og det ubevisste.....	26
Organisasjonen og undertrykt seksualitet	26
Organisasjonen og de patriarkalske tanker	27
Organisasjon, død og udødelighet	27
Organisasjoner og angst.....	27
Organisasjon, dukker og teddybjørner.....	28
Organisasjon, skygge og arketyp	28
2.7 Om metoden	28
2.8 Metoderefleksjon.....	29
3 ANALYSE	30
3.1 Maskinperspektivet på The Caine Mutiny	30
The Caine som en maskin.....	30
The Caine – en klassisk organisasjon	31
The Caine – en vitenskapelig organisasjon.....	33
Sammendrag	36
3.2 Det organiske perspektivet.....	37
The Caine som en organisme.....	37
The Caines forhold til motivasjon og behov.....	38
The Caines tilpasning til sitt miljø – åpen systemtilnærming	39
The Caine og evolusjonsteorien.....	41
Sammendrag	41
3.3 The Caine som en hjerne.....	42
<i>The Caine Mutiny</i> i hjernemetaforisk perspektiv- en analyse	42
The Caine og informasjonsbehandling	42
The Caine som en lærende organisasjon.....	43
Evne å registrere og forutse endringer	43
Evne til å stille spørsmålstegn ved det bestående system	44
Stimulere nye forekomster av organisering	44
Holografisk design – delene inn i helheten.....	45
The Caine som en lærende organisasjon.....	46
Å lære å lære.....	46
Sammendrag	47
3.4 Kulturperspektivet	47
The Caine og kulturen	47
The Caine i en kulturell større sammenheng	49
The Caine som en bedriftskultur.....	49
Kulturmønstre, dannelse og vedlikehold	50
Ulik virkelighetsoppfatning.....	51
Sammendrag	52

3.5	Den politiske metaforen	52
	The Caine og interesser	53
	Forstå konfliktene om bord.....	54
	The Caine og makten	54
	Ulike kilder til makt om bord i The Caine.....	54
	Sammendrag	58
3.6	The Caines indre fengsel	58
	The Caine og undertrykt seksualitet	59
	Forsvarsmekanismer påvirker en organisasjon.....	59
	The Caine og den patriarkalske familie	60
	The Caines død og udødelighet	60
	Angst om bord i The Caine.....	60
	The Caine og teddybjørner	61
	The Caine, skygge og arketyper.....	61
	Sammendrag	62
4	OPPSUMMERING OG DRØFTING.....	62
4.1	The Caine Mutiny i lys av Morgans teori som en organisasjon.....	62
4.2	Filmens tidligere tolkning kontra min tolkning av filmen	65
4.3	Filmen som teorikritikk	65
	Nestlederens vanskelige og utfordrende rolle.....	65
	Moralen må vike for jussen	66
	Varsling som et organisasjonsfenomen	66
	Forholdet mellom teori og praksis	66
	Litteraturliste.....	68

Forord

Jeg vil takke min veileder Tom Eide for støtten han gav meg da jeg valgte å tenke alternativt ved å velge en film som utgangspunkt for en oppgave om ledelse og organisasjoner. Hans prosessorienterte veiledning har vært til stor inspirasjon både faglig og personlig.

Samværet og tilbakemeldningene i veiledningsgruppen med mine medstudenter har vært berikende og oppmuntrende. Min arbeidsgiver Bydel Nordre Aker representert ved min leder Sissel Aarø har gjennom tiden med oppgaven vist meg støtte og interesse. Takk til min far Bjørn Husstad for støtte, gjennomlesning og interesse for oppgaven. Jeg vil også takke Robert Grøndal som avsatte tid til meg for å diskutere filmen. Til slutt takker jeg Nora, Amalie og Pia for tiden de gav meg for å jobbe med oppgaven.

Oslo 2 mai 2008

Jarle Husstad

1 Innledning

1.1 Problemstillingen

Problemstillingen i denne oppgaven dreier seg om organisasjonsteori. Organisasjonsteori er en betegnelse på begrepssett og teorier som benyttes til å forklare organisasjonsadferd

Jeg avgrensner emnet ved å ta for meg en enkelt teori utviklet av organisasjonsteoretikeren Gareth Morgan. I boken *Images of Organization* har han utviklet en teori som omhandler metaforer. Videre har jeg valgt en spesiell vinkling siden jeg vil benytte denne teorien til å belyse en film. Filmen jeg har valgt er *The Caine Mutiny* fra 1954. Utgangspunktet mitt er spørsmålet om man kan benytte en organisasjonsteori til å belyse en film. Mot slutten snur jeg problemstillingen, og spør hva filmen kan fortelle oss om organisasjonsteorien til Morgan.

Problemstillingen er som følger: Hvordan kan en organisasjonsteori med vekt på Gareth Morgans teori om metaforbasert analyse gi oss tilleggsforståelse av filmen *The Caine Mutiny* (1954), og hva kan en analyse av filmen si oss om Morgans organisasjonsteori?

Filmen *The Caine Mutiny* er valgt som grunnlag for denne oppgaven og det er tre grunner til at dette er interessant i et organisasjonsperspektiv. For det første er det et godt pedagogisk virkemiddel for å forstå en organisasjon og en organisasjonsteori. En kan lett peke på gode eksempler som man kan knytte til teorien, og man kan gjenta scenen og sammenhengen for at forståelsen skal bli klar. Denne filmen er spesielt godt egnet da den handler om en organisasjon. For det andre kan kunst være en god måte å utforske et fenomen på. Kunstneriske uttrykk som film er en uuttømmelig ressurs når det gjelder å belyse samfunnet, og derfor vil man også kunne benytte en film til å forstå en organisasjon og en organisasjonsteori som Morgans. For det tredje er også dette blitt gjort tidligere da blant annet Charles Chaplin film *Modern Times* (1936) er en film som fremstiller kritisk Taylors organisasjonstankegang.

1.2 Filmen *The Caine Mutiny* (1954)

Synopsis: Handlingen foregår under den andre verdenskrig. *The Caine* er en minesveiper i den amerikanske marinen. Handlingen utspiller seg om bord og rundt denne minesveiperen. Filmen åpner med at den nyutdannede offiseren Willis Keith får utdelt sitt utmerkede avgangsvitnemål fra krigsskolen. Overklassegutten Keith blir umiddelbart innkalt til å tjenestegjøre på minesveiperen U.S.S. *Caine*. Han blir skuffet når han ser at skipet er i dårlig

forfatning, og at mannskapet er skjeggete og uflidde. Selv er han ren og pen med nypresset uniform. Han vinkes farvel av sin mor, og i bakgrunnen vinker også en kjæreste.

Om bord blir han møtt av et mannskap på rundt 50 personer bestående av en kaptein, hans underoffiserer og et mannskap.

Kapteinen om bord heter De Vriess. Han gir ofte uttrykk for at han ønsker seg bort fra skipet, og en dag blir han avløst av en annen kaptein. Keith har siden han kom om bord vist misnøye med hvordan De Vriess administrerer skipet. Den nye kapteinen heter Queeg og innfører raskt en strammere disiplin. Keith har sansen for den nye kapteinen. Underoffiserene og mannskapet om bord har hatt et godt forhold til De Vriess, og det forholdet blir ikke like godt til kaptein Queeg.

Den nye kapteinen gjør noen tabber og taper ansikt. Han er unødig firkantet overfor mannskapet, kutter slepelinen for målet under en skyteøvelse og beordrer panisk retrett under D-dagen. Dette og andre hendelser gjør at hans lojale nestkommanderende Maryk blir utsatt for press og påvirkning. Til slutt fratar han kapteinen kommandoen under en storm. Dette blir oppfattet som et mytteri, og han blir derfor stilt for krigsrett.

Vi følger saken gjennom rettsaken, og forsvareren til nestkommanderende blir en sentral person. Her ruller opp flere interessante faktorer som fører til at nestkommanderende blir frikjent, og at kaptein Queeg blir avslørt som et nervevrak.

I en dramatisk scene etter rettsaken refser imidlertid forsvareren offiserene. Han påpeker at Queeg egentlig er et offer, krigsskadd som følge av strabasios krigstjeneste under første verdenskrig. Han anklager også informasjonsoffiseren for å være den virkelige skurken fordi han hele tiden har baktalt og svertet Queeg og satt mannskapet opp mot han, noe han selv under rettsaken feigt benekter.

Filmen slutter med at Keith får en ny kommando, denne gangen på en destroyer som er større, renere og flottere enn The Caine, og kapteinen her er De Vriess.

Rollegalleri i tilfeldig rekkefølge.

Kaptein De Vriess: Den første kapteinen om bord, som har et godt forhold til sitt mannskap.

Kaptein Philip Francis Queeg: Den andre kapteinen som kommer om bord. Kommer i konflikt med sitt mannskap.

Lt. Thomas 'Tom' Keefer: Den unge nyutdannede nykomlingen, som rett fra krigsskolen ser med et kritisk blikk på The Caine.

Lt. Steve Maryk: Den lojale nestkommanderende som blir tiltalt for mytteri.

Lt. Thomas Tom Keefe: Den intellektuelle nestkommanderende som er sentral i relasjoner, og som har liten sans for kaptein Queeg. Fremstilles som den egentlige synderen.

1.3 Resepsjonen av *The Caine Mutiny*

Filmen *The Caine Mutiny* er regissert av den amerikanske regissøren Edward Dmytryk.

Filmen beskrives som en film som omhandler den eksentriske og gale kapteinen Kaptein Queeg, som kollapser og det igjen resulterer i mytteriet. Et videre gjennomgående sentralt poeng er den lange rettssaken på slutten av filmen (Halliwell Film Guide 2002; NRK 2007; Internet Movie Database 2008; Allmovie guide 2008).

Filmen har også vært objekt for samfunnskritikk fra den amerikanske professoren i historie Kathleen A. Brown ved St. Edwards University i Austin, Texas, USA. Hun drøfter filmen *The Caine Mutiny* i essayet *Vestments of Civil Life in Caine Mutiny and Attack* (Brown 2006). I essayet sammenligner hun filmen *The Caine Mutiny* med filmen *Attack* (1956). Filmene kom med få års mellomrom og Brown argumenter for at begge filmene fokuserer på hvordan man er underdanige overfor ledere uten å stille spørsmål. Filmene hevder Brown, avdekker kompleksiteten og vanskeligheten i interaksjonen mellom militær utførelse og amerikanske idealer.

De tidligste kritikerne av militærsystemet sier ifølge Brown at den organisasjonen er en manifestasjon av innordning og autoritet. Kritikerne hevder at det forårsaker et kultursjokk for de som går inn i militæret, for systemet der er svært fremmed for de amerikanske verdiene, det er et maskineri med underordning, lydighet og hierarki og er svært ineffektivt. Browns poeng er imidlertid at filmene viser det motsatte. Militæret er tilpasset amerikanske verdier. Denne filmen viser, ifølge Brown, en episode der et befal blir avsatt av sin underordnede med feighet og inkompetanse som begrunnelse. Militæret er ikke et byråkrati men tvert om et meritokrati. Det er de mest ressurssterke og de med de beste ferdighetene som vil oppnå den høyeste graden i militæret.

Det store spørsmålet i filmen er om man ukritisk skal akseptere alle ordrer for å oppnå den høyeste graden. Filmen viser også at det viktigste er ikke lojalitet til individene, men trofasthet til noe større, som nasjonen, altså USA. Ifølge Brown er de amerikanske verdiene tuftet på at man skal opp og frem, og bare utføre oppgavene. Hvis man oppnår det som er satt som mål, blir man forfremmet. Hvis man tenker selv, er man enten forræder eller feig. Den som blir forfremmet, tenker ifølge Brown ikke selv. Hennes eksempel fra filmen er Keith som

på slutten av filmen innordner seg og slutter å opponere mot kapteinen. Dette er i følge Brown i tråd med de amerikanske verdiene.

Browns essay har en annen vinkling enn den jeg skal analysere. Hun belyser filmen med bakgrunn i en ideologikritisk vinkel, mens jeg skal belyse filmen med et noe bredere perspektiv. Dette gjør jeg ved å benytte Morgans teori om metaforer.

1.4 Filmteori og filmanalyse

I en oppgave hvor en film er sentral i forståelsen av en organisasjonsteori, er det nødvendig å med et innblikk i filmanalyse.

Danmarks første professor i filmvitenskap, Torben Grodal, skriver at en metode å fortolke en film på, er å starte med en teori og så deduktivt se om en valgt teori kan anvendes på filmen (Grodal 2003:272). Utgangspunktet mitt er slik. Jeg har valgt en film og jeg har valgt en teori som jeg skal benytte til å fortolke filmen med. Filmen er *The Cane Mutiny* og teorien er Gareth Morgans teori om metaforer. Videre skriver Grodal at ulykkeligvis så er det ennå ikke noen filmteori som er konsistent nok til å kunne testes ved hjelp av deduksjon (Grodal 2003:272). Det betyr at metodisk kan en filmanalyse ha trekk av en deduktiv tilnærming, men det blir ifølge Grodal for upresist. Årsaken til det er at den som tolker filmen bruker sitt eget dagligspråk for å knytte en forbindelse gjennom teorien og filmen.

En filmanalyse og en fortolkning blir derfor med bakgrunn i fortolkerens daglige språk intet bevis, men det er en illustrasjon av en teori brukt på en film. På tross av at teoriens gyldighet ikke bevises, hevder Grodal at en filmanalyse og en fortolkning ved hjelp av en konkret teori kan gi en brukbar illustrasjon av teorien gyldighet. Jeg siterer han konkret: ”En dyktig fortolker er i stand til å bevise brukbarheten av næsten enhver teori i forhold til næsten enhver film” (Grodal 2003:272). Det finnes derfor ikke finnes en helt konkret metode som en skal eller bør benytte.

Eva Jørholt ansatt som lektor ved Afdeling for Film- og Medievidenskab ved Københavns universitet forsvarer allikevel hvorfor vi i det hel tatt skal analysere en film. Hun skriver at det vil gjøre filmopplevelsen rikere, men også vil det kunne øke vår bevissthet om oss selv og verden omkring oss. Derfor, fortsetter hun, er det viktig, interessant og spennende å analysere en film (Jørholt 1995:7). Hun mener det finnes det er rekke kvalifiserte teorier som man kan velge å støtte seg til (Jørholt s.8). Jeg vil i de følgende gjennomgå de teoriene slik hun beskriver dem. Det som hun videre poengterer, er at filmanalyse ikke lenger kan

omtales i entall. Årsaken til det er at det ikke lenger bare er en enkelt analytisk innfallsvinkel, det er flere (Jørholt s.9).

Det første er auteur-begrepet, som hadde sitt utspring i at filmen skulle vurderes på lik linje med kunstneriske uttrykksmidler som maleriet og litteraturen. Det vil si at man som Jørholt beskriver det, skulle bruke kameraet som penn (s.10). Filmanalysen skulle ifølge Jørholt dreie seg om den enkelte filmskapers subjektive og personlige uttrykk. Alfred Hitchcock, Howard Hawks og Vincent Minnelli ble for eksempel analysert og fremhevet som filmskapere som hadde klart å sette sitt personlige uttrykk på filmene sine innenfor et industrialisert hollywoodsk system (Jørholt s.13).

Et annet utgangspunkt for en analyse av en film blir at man med utgangspunkt i den valgte filmen vurderer og analyse hva som er det egentlige budskapet til filmen. Grunntanken er at det under overflaten av den åpenbare handlingen i filmen gjemmer seg en dypere ideologisk tanke. Oppgaven og det vesentlige for filmanalysen blir da ifølge Jørholt å avsløre den kulturindustrielle ideologiske ideen som gjemmer seg bak filmen, og dermed lære folk til å tenke selv (Jørholt s.14).

En tredje form for filmanalyse dreier seg om å konkret dechiffrere de tegnene som filmen sender ut, dette til minste detalj fra alt som er med i filmen, alt fra skuespillerens hårlengde til innredningen på et soverom. Alle detaljer anses som bevisste valg fra enten regissøren, scenografen eller andres side; hva vil de for eksempel uttrykke ved å gi skuespilleren langt hår? Et eksempel hun nevner, er at det kan være et bevisst valg at helten i en film røyker merket Cecil, og ikke et annet merke som Prince eller Marlboro.

En fjerde metode er den psykoanalytiske, hvor filmen sammenlignes med et spill og man trekker en link til psykoanalyse. Det er på en måte den aktive tilskueren som bestemmer innholdet i filmen. Den enkelte tilskueren koder filmen og bildene slik han er, som et spill av seg selv.

Den femte er den feministiske, hvor en film vurderes på om den bare henvender seg til det mannlige publikum. Det opereres med tre slags synsvinkel: Kameraet, tilskuerne og personene i filmen. Således fremheves to andre blikk. Isenesettelse av kjønn (det feministiske blikk). Den feministiske innfallsvinkel kan gi seg utslag ved filming av kvinnefrigjørelse. Dette gjør seg gjeldende i filmer der kvinner frigjør seg fra mannens kontroll som et objekt og blir et subjekt i filmen. Kvinnen har da vunnet frem også utenfor feministmiljøet, mens det hittil vært en henvendelse til det maskuline miljøet.

Den sjette vinklingen er en filosofisk betraktning av film. Filmen i sin essens er verken virkelighetsreproduksjon, språk eller fortelling, men ansees som en substans som ennå ikke har språklig form. Bevegelsen i filmen er samspillet mellom tid og rom. Og disse størrelsens innbyrdes forhold som utgjør kjernen i filmteorien. Temaet og innholdet i filmen skal oppfordre til filosofiske betraktninger.

Jørholt beskriver altså seks ulike vinkler en kan vurdere en film på. Mitt utgangspunkt er å benytte en syvende vinkling, hvor jeg ved hjelp av en organisasjonsteori skal belyse en film. Grunne til det er at det er en interessant -.....

1.5 Gareth Morgan

Denne fremstillingen er basert på boken *Images of Organization* av professoren Gareth Morgan ved York University i Toronto i Canada. Gjennomgangen vil være min beskrivelse av hvordan jeg oppfatter hans tanker om de ulike metaforene i denne boken.

Boken *Images of Organization* kom ut første gang i 1986, og har kommet i ut i oppdaterte og redigert versjoner etter det. Mitt utgangspunkt er den foreløpige sist oppdaterte og redigerte versjonen fra 2006. Den foreløpig siste oversettelsen til norsk forelå i 1998. Morgans bidrag innen forskning på ledelse har blant annet resultert i anerkjennelsen Life Fellow of the International Academy of Management. Han er forfatter av syv bøker, og er blitt benyttet som foredragsholder ved utallige organisasjoner i Nord-Amerika og Europa. Morgan er godt kjent for sin kreative og uvanlige tilnærming til ledelse og organisasjonstenkning. Dette ifølge hans egen hjemmeside www.imaginiz.com (Morgan 2007) og hans forlag Sage Publications (2007).

Kreativ og uvanlig fordi hans nevnte bok *Images of Organization* beskriver en metaforisk tilnærming til organisasjoner, og det ble ifølge Morgan selv sett på som en rar måte å skrive om organisasjoner på. Dette uttaler han selv i et radiointervju 14 oktober 2006. Dette ifølge hans selv og hans forlag

1.6 Morgans organisasjonsteori

Utgangspunktet til Morgan er at han ønsker å belyse organisasjoner ved hjelp av metaforer. Det som ifølge han selv var uvanlig og nytt i 1986 da boken kom ut første gang, var at han til forskjell fra andre satte metaforene i forgrunnen. Det vil si at metaforene gjøres eksplisitte og at man først forstiller seg et bilde, og deretter går man inn og ser på organisasjon. Han hevder i sin bok at man lett kan bli opphengt i sine egne forestillinger om hvordan en organisasjon

skal være. Disse tankemønstrene viser oss bare én side av en organisasjon, sier Morgan i et radiointervju, og derfor vil han anskueliggjøre at det kan finnes flere aspekter (2006).

Vi må derfor ifølge Morgan lære oss å lese og forstå organisasjonene og situasjonene som oppstår. ”Effective managers and professionals in all walks of life have to become skilled in the art of reading the situations they are attempting to organize or manage” (Morgan 2006:3). Boken hans *Images of organizations* tar sikte på å lære oss dette ved bruk av metaforer (Morgan 2006:4).

Ifølge han selv i radiointervjuet opplevde han at boken *Images of organization* traff en nerve, selv om det kan være vanskelig å komme med noe som bryter med de allerede eksisterende paradigmaene (Morgan 2006). Boken hans handler om å bruke metaforer for å se nærmere på organisasjoner. Han hevder at mange bruker metaforer når de skal forklare eller illustrere en organisasjon, men de aller fleste bruker dem som en indirekte forklaring, altså implisitt. Morgan trekker metaforene frem som den direkte forklaringen på en organisasjon, altså bruker han metaforer eksplisitt. Han forklarer organisasjonen ved allerede å forestille seg bilde før man ser på organisasjonen, og ikke omvendt. En metafor er i denne forbindelse et billedlig uttrykk for en organisasjon.

1.7 Andre om Morgan

Det er i hovedsak fire områder som Morgans teori blir fremhevet av andre teoretikere på.

For det første har han nådd ut med sin tenkning om metaforer. Flere teoretikere referer han i forbindelse med metafortenkning i organisasjoner (Smircich 1983: 402; Burrell 1996:651; Hassard 1996:582; Putman m.fl. 1996:376). For det andre fremheves det hos Morgan at han refereres til som en teoretiker som fremhever lederen som en meningsformidler, og legger vekt på aspektet *manager of meaning* hos en leder (Bryman 1996:276). For det tredje så er han en akademiker som er opptatt av ideologi når han skriver om ledelse (Alvesson 1996:199; Bryman 1996:288). Et fjerde aspekt er at han refereres til hos andre på et bredt felt. Han benyttes som referanse både i forbindelse med feminisme og kjønnsforskningsledelse (Alvesson og Deetz 191-192: 1996), følelsesaspektet i en organisasjon (Fineman 2006:545), kulturens betydning i en organisasjon og symboler i organisasjoner (Bryman 2006:287; Stablein 2006:519). Foruten dette refereres han også som radikal innenfor organisasjonsteori (Miller m.fl. 2006:298).

Foruten om internasjonale teoretikere finner vi flere også her hjemme som referer og benytter Morgan som grunnlag for sitt arbeid. Førstemanuensis Erik J. Irgens ved Høyskolen

i Nord-Trøndelag kategoriserer han på lik linje med Bolman og Deal, Peter M. Senge, Pondy, Srivastva, Conrad, Linda Putnam, Bennis, Argyris og Schon når det gjelder hvordan vi skaper mening (2003). Det refereres til Morgan når det skrives om symbolske ledere og ideologi (Andersen 1995:236; Alvesson 1996: 199). Når det gjelder interesse for organisasjonskultur som begrep skriver Aadland at Morgan var en av de som brakte det opp som et tema når det var liten interesse for dette som fenomen (1994:34). Når Andersen beskriver hva en hovedoppgave til en leder er, så viser han til Morgan og skriver at hovedoppgaven til en leder er å skape mening (Andersen 1995:49). Aadland trekker også frem dette ved Morgan, og kaller en artikkel Morgan har skrevet sammen med Linda Smircich som klassisk (2004:51). Morgan er en teoretiker som det blir lagt vekt på ved norske utdanningsinstitusjoner som satser på skolering av ledere. På et enkelt søk på ved Handelshøyskolen BI blir Morgan nevnt på en rekke litteraturlister ved ledelsesstudier. Det samme gjelder Universitet i Oslo og NTNU i Trondheim. I tillegg til å benevnes som relevant litteratur i forhold til organisasjons- og ledelses studier blir han også benyttet ved andre studier som for eksempel sosiologi. Med bakgrunn i dette kan vi si at i norsk sammenheng er han brukt som et faglig utgangspunkt ved store utdanningsinstitusjoner i Norge. Børre Nyhlen bekrefter dette når han i en fotnote beskriver at Morgan er brukt mye i undervisning ved høyere utdanning i her i landet (Nylehn1999:130). Nylehn henviser videre til Morgan når han skal beskrive hvordan metaforer kan benyttes i ledelse. Det at Morgan refereres til forbindelse med metaforer, er det flere andre som også gjør. Einar Aadland nevner han i forbindelse med metaforer (2004:217), og John Aarum Andersen hevder at Morgan er den som best har utviklet ideen med metaforer i organisasjonsteorien (1995:280).

2 Teori og metode

Teoridelen er i sin helhet skrevet med utgangspunkt i boken *Images of organization* (Morgan: 2006).

2.1 Maskinmetaforen

Maskinperspektivet innenfor organisasjonsteori er ifølge Morgan inspirert av ingeniørvitenskap, hvor forholdet mellom mål, strukturer og effektivitet er sentralt (Morgan s. 34). I dette perspektivet er organisasjonen som en maskin, og ønsket er at de også skal fungere slik vi vil maskiner skal fungere. En maskin skal være effektiv, pålitelig, og forutsigbar (Morgan s.13).

Den mekaniske organisasjonens opprinnelse

Med bakgrunn i Morgans forklaring av at vi kan være preget av en forestilling om hvordan en organisasjon er, vil han i beskrivelsen av denne metaforen at vi skal tenke oss et bilde av en maskin før vi betrakter organisasjonen. Gjennomgangen av maskinmetaforen er bare basert på Morgans fremstilling av maskinmetaforen.

Hovedtemaet hans er at organisasjonen ses på som en maskin som skal utføre noe. Med andre ord betyr det at ingen organisasjoner blir opprettet som mål i seg selv. De vil alltid være et middel eller redskap for å oppnå fastlagte mål. Det er en mekanistisk forestillingsevne som viser oss visere oss rutine og strukturene i organisasjonen, og hvordan organisasjonen i seg selv er et redskap eller instrument for å oppnå et bestemt mål (Morgan s.15).

En sentral del av maskinmetaforen til Morgan er det mekaniske perspektivet. Det betyr at på grunn av maskinenes inntog, er arbeidsoppgavene blitt så forenklet at man skal slippe å tenke mens man utfører dem (Morgan s.15). Et typisk eksempel på det er oppgaver som blir utført ved et samlebånd, og et annet eksempel som Morgan beskriver er et detaljert system for hvordan en hurtigmatrestaurant har laget en liste for hvordan man behandler kundene, og her er det listet opp hva man kan bli spurt om, og hva man skal svare (Morgan s.14-15).

Når det gjelder den teoretiske bakgrunnen for det mekaniske perspektivet, trekker Morgan blant annet frem Max Weber (s.17). Ifølge Morgan så Weber prinsippet i maskinene, det rutinemessige og de forenklete handlingene som lå bak det som skulle utføres. Han definerte og trakk likheter mellom det at maskinene ensrettet produksjonen og det at byråkratiet forenklet rutinemessige administrasjonsoppgaver (Morgan s.17). Han definerte derfor byråkratiet deretter, men var skeptisk til det, da han fryktet at menneskets egen vilje og identitet ville bli borte. Faren var ifølge Morgan at alt i menneskets liv kunne bli for mekanisert og rutinemessig.

I tillegg til Morgans vektlegging av det mekaniske og Weber, vil det presenteres en Morgans forståelse av den klassiske administrasjonsteorien samt Scientific Management s. 11-32).

Klassiske administrasjonsteori

Videre beskriver Morgan den klassiske administrasjonsteorien (s.18-22). Denne teorien var etter Morgans tolkning opptatt av å fremheve det positive ved byråkratiet. (Morgan s.18). Den franske teoretikeren Fayol, amerikaneren F.W. Mooney og engelskmannen oberst Lyndall Urwick fremhevet hver for seg tanker og erfaringer som gjorde at byråkratisering og det

mekanistiske ble rådende. (Morgan s.18). Han presiserte alle funksjonene i en ledelse og hevdet at de må bestå av planlegging og strategi for fremtiden, organisering av den menneskelige strukturen, den styrende funksjonen som skal gi ordrene, koordineringene og sammenbindingen av de ulike delene, samt selve kontrollen.

Vitenskapelig ledelse (Scientific Management)

Scientific Management blir også fremhevet som en sentral teori i Morgans fremstilling av maskinmetaforen (Morgan s.22-26). Mannen bak Scientific Management var den amerikanske ingeniøren Fredrik Taylor. Han fremhevet ifølge Morgan fem prinsipper som skulle gjelde for ledelse. Det første var at lederen skulle ha alt ansvar, og arbeideren skulle være uten. Videre skulle vitenskapen bestemme hvordan arbeidet skulle utføres, slik at alt ble mest mulig effektivt. For det tredje skulle man velge den personen som passet best til å utføre den enkelte oppgave. I tillegg til det skulle de læres opp grundig, og til slutt mente han at alle arbeiderne skulle overvåkes (Morgan s. 23).

Sentralt i maskinmetaforen legger Morgan vekt på den sterke disiplinen og at oppgavene er så forenklede at arbeiderne skulle slippe å tenke mens de utførte dem (Morgan s. 15). Det vil si at den enkelte arbeiders tanke og medbestemmelse var kraftlig nedtonet. Oppgavene skulle være slik at arbeiderne også lett skal kunne byttes ut. Sentralt i den opprinnelige tankegangen rundt mekanisering står Adam Smith (Morgan s.16). Han er influert av militærsystemet. Det innebærer sterk disiplin, tydelige kommandolinjer og mekaniserte oppgaver. Mekaniserte oppgaver, betyr at de er svært enkle å utføre, samt at det ikke kreves spesielle egenskaper. Et annet sentralt trekk ved mekaniseringstanken er at det er et skarpt skille mellom rådgivende og utøvende funksjoner. Sjefen er med andre ord den som gir ordre. I seg selv er den mekaniserte tenkningen en forutsetning for at et militært system skal kunne fungerer etter sin intensjon. Menneskenes tanker og handlinger kan bli mekanisert (Morgan s.19).

2.2 Organismemetaforen

Fra mål, strukturer og effektivitet i maskinmetaforen konsentrerer vi oppmerksomheten om Morgans organismemetafor. Denne forstillingen handler om overlevelse og forholdet mellom organisasjonen og dens omgivelser (Morgan s. 34). Vi tar utgangspunkt i et annet bilde når vi betrakter en organisasjon. På forhånd skal vi se for oss et bilde av et dyr i sine vante omgivelser, for eksempel en isbjørn på Nordpolen (Morgan s. 33).

Morgan skriver at metaforen der en organisasjon kan ses på som en biologisk organisme, også handler om at organisasjonen må ses på som en del av et ytre miljø og som del av sine omgivelser med egne behov (Morgan s. 6).

Dette er altså et perspektiv hvor organisasjonsteorien nærmer seg en biologisk vitenskap hvor molekylene er individer, cellene er grupper og sammensatte organismer er organisasjonene. (Morgan s. 33).

Organisasjonens motivasjon og behov

Ifølge Morgan startet ideen om den organiske metaforen med tanken om hva som motiverer den enkelte, det vil si hva som får det enkelte menneske til å leve og ha det bra. Tanken var at jo bedre den enkelte har det, jo mer effektive vil de være på arbeide (Morgan s. 34-35). De ansatte måtte få en følelse av at de var betydningsfulle (Morgan s. 36).

Morgan skriver at de første undersøkelsene rundt dette var Hawthorne-undersøkelsen i 1929- og 1930-årene. Hawthorne oppdaget ifølge Morgan at det var en sammenheng mellom effektivitet og hvor bra man hadde det på jobb. Han dokumenterte de sosiale behovs betydning, og at en måtte være klar over de menneskelige sidene ved organisasjonen og hvilke grunnleggende behov mennesket har (Morgan s. 35). Dette viser Morgan i sin fremstilling av Abraham Maslows behovspyramide. Maslow la til grunn at mennesket har en rekke behov de må tilfredsstille, men at behovene kommer i en hierarkisk rekkefølge (Morgan s. 35-36). Morgan forklarer at i en organisasjonsteoretisk sammenheng ble temaet derfor flyttet mer over til hva som kan motiverer den enkelte til å bidra med egne evner, slik at kreativitet og nytenkning kunne blomstre (Morgan s. 36). Med andre ord hevdet Maslow ifølge Morgan for eksempel at individet måtte være mettet og ha dekket grunnleggende fysiologiske behov før andre behov oppsto.

De ulike behovstypene Maslow etter Morgan hadde i sin behovspyramide var fysiologiske behov, trygghet, sosiale behov, egoistiske behov og til slutt behovet for selvrealisering. Et eksempel Morgan nevner, er at i en organisasjon kan lønn være et fysiologisk behov, fast ansettelse et trygghetsbehov, et tilrettelagt sosialt arbeidsmiljø med firmafester som et sosialt behov, utvidet ansvar og utfoldelse som et egoistisk behov og til slutt en opplevelse av at arbeidet har en viktig mening i livet som et selvrealiseringsbehov. Tanken rundt pyramiden ifølge Morgan er at behovene oppstår i hierarkisk rekkefølge (Morgan s. 36).

Når individet har behov, har også gruppen behov. Det betydde at gruppens behov, og med det miljøet rundt arbeiderne, ble viktig. I det lå det at individet fungerer bedre og presterer mer innenfor en organisasjon hvis også miljøet rundt er godt.

En organisasjons tilpasning til sitt miljø – åpen systemtilnærming

Frem til nå har vi etter Morgan sett at både individet og gruppen har sine behov. Det neste er begrepet åpen systemtilnærming. Den åpne systemtilnærmingen i et organisasjonsperspektiv omhandler prinsippet om at organisasjonen som en biologisk organisme må være åpen for sine omgivelser. Det betyr ifølge Morgan at organisasjonen må være på bølgelengde med sitt miljø (Morgan s. 38). I forbindelse med sin beskrivelse av et åpent system nevner Morgan begrepet entropi. Det er en betegnelse ifølge Morgan knyttet til mer lukkede systemer som ikke har den samme samhandlingen med omgivelsene. Slike systemer forfaller ofte fort (Morgan s. 39).

Organisasjonens livsløp

Når Morgan beskriver en vellykket bedrift, mener han at det ser ut som en bedrift som lykkes, er en bedrift som utvikler strukturer og prosesser som er egnet til å håndtere utfordringer i det eksterne miljøet. Slik er det ifølge Morgan også i naturen når det gjelder de artene som har overlevd. De har lært seg å tilpasse seg de endringene som skjer i miljøet rundt (Morgan s. 54).

Morgan refererer til Henry Mintzberg som delte organisasjoner opp i 5 ulike arter: Maskinbyråkratiet, divisjonaliserte typer, det profesjonelle byråkrati, den enkle struktur og ad-hoc-kratiet (Morgan s. 49). I forbindelse med at Morgan skriver om tilpasning til sitt eksterne miljø, var konklusjonen til forskerne Danny Miller og Peter Friesen som videreutviklet Mintzbergs teori, at den divisjonaliserte og den byråkratiske organisasjonsarten var den som hadde minst overlevelsesgrunnlag hvis omgivelsene ikke var veldig stabile (Morgan s. 50).

En organisasjons helse og sunnhet

En organisasjons helse og sunnhet kan være avhengig av flere forhold, og ifølge Morgan kan en analysere seg frem til hvilke forhold man kan se på. De forholdene en kan se etter, er hvilke forhold som kjennetegner miljøet, hvilke strategier og ulike teknologier som forefinnes, hvilke mennesker som er ansatt og hvordan organisasjonen er bygd opp og hvilken ledelsesfilosofi som dominerer.

Ved å spørre slik, hevder Morgan at vi kan se for oss organisasjonen bygd opp av delsystemer som er gjensidig avhengig av hverandre (Morgan s. 54-55).

Naturlig utvelgelse

Med dette perspektivet trekker Morgan Charles Darwin inn i vår tankegang rundt en organisasjon. Argumentasjonen for å trekke han inn i organisasjonsanalyse, begrunner Morgan med tanken om at en organisasjon på lik linje med en organisme må skaffe seg de nødvendige ressurser for å overleve (s. 59). I tillegg til tanken om at den sterkeste overlever, dreier det seg også om at den organisasjonen som er den flinkeste til å tilpasse seg, overlever. Altså ikke bare: "Survival of the fittest", men også "Survival of the fitting" (Morgan s. 63).

2.3 Hjernemetaforen

Organismemetaforen handler om overlevelse og forholdet mellom organisasjonen og dens omgivelser, og fra dette perspektivet kan vi også ifølge Morgan tenke oss organisasjonen som en hjerne. En hjerne kan ifølge Morgan karakteriseres som fleksibel, spenstig og oppfinnsom. Spørsmålet han da stiller, er om organisasjoner også kan ha de evnene. Med det mener han om det er mulig å fordele evnen til intelligens og kontroll utover hele organisasjonen (Morgan s. 71-114).

Organisasjon som en informasjonsbehandlende hjerne

Morgan skriver at alt som skjer i en organisasjon, på en eller annen måte er avhengig av informasjonsbehandling, og han trekker derfor parallellen til en hjerne. Ifølge Morgan er det verdt å merke seg at en hjerne består av mange deler som spesialiserer seg på ulike områder, og delene står også i forbindelse med hverandre. Det er altså en spesialisering i hver enkelt del, samtidig som kommunikasjonen og forbindelse ivaretar en helhetlig sameksistens. Hjernen er bygd opp av mange celler som er samlet i grupper. Hver gruppe av celler er spesialister på sitt område, men de er også i kontinuerlig kontakt med andre grupper av celler. Det betyr at hver enkelt gruppering hele tiden er informert om hva som skjer i andre grupperinger rundt omkring i hjernen. Informasjonen blir derfor fortløpende behandlet og spredd utover i hjernen, og Morgan trekker derfor en parallell til en organisasjon som en informasjonsbehandlende hjerne (s. 76).

Om å skape en lærende organisasjon

I spørsmålet om hvordan et kompleks system som en organisasjon kan bli i stand til å lære på samme måte som en hjerne, trekker Morgan inn begrepet kybernetikk, vitenskapen om

styringsprosesser i levende organismer og maskiner. Han stiller seg spørsmålet om en organisasjons virkelig kan lære, og han presiserer de betingelser som må ligge til grunn for å være en lærende organisasjon (Morgan s. 81-97).

Kybernetikk

Dette relativt nye fagområdet er ifølge Morgan en tverrfaglig vitenskap hvor man studerer informasjon, kommunikasjon og kontrollsystemer. For metaforisk å beskrive kybernetikken, er begrepet styrmann blitt brukt (Morgan s. 81). Ifølge Morgan ønsker vitenskapsmannen Norbert Wiener med styrmannsmetaforen å vise sammenhengen mellom maskiner og organismer.

Teorien bygger på fire hovedprinsipper. De dreier seg om hva et system må klare eller vise evne til å gjøre. Det første prinsippet er om systemet har evne til å fange opp og trekke inn miljøet. Det andre handler å benytte denne informasjonen til å knytte denne informasjonen til de standardene som styrer systemet. For det tredje må en kunne oppdage avvik fra de standardene som er, samt til slutt sette i verk tiltak når avvik oppdages (Morgan s. 83).

Kan organisasjoner lære å lære

Med bakgrunn i blant annet den nevnte kybernetikken viser Morgan oss noen prinsipper for hvordan en organisasjon kan lære å lære. I den forbindelse må organisasjonen kunne registrere og forutse endringer i sine omgivelser, ha evne til å sette spørsmålstegn, tillate at eget organisasjonsmønster utvikler seg, samtidig som man må jobbe for en dobbeltkretslæring fremfor en rekke enkeltkretsprosesser (s. 87). Dobbeltkretslæring blir da etter Morgans forståelse at organisasjonen oppdager avvik og korrigerer forutsetningene for det. Dette til forskjell fra enkeltkretslæring hvor man bare oppdager avviket og korrigerer det. Med andre ord prøver man ved dobbeltkretslæring å se om man kan gjøre det på andre måter enn det som er bestemt (Morgan s. 84).

Retningslinjer for lærende organisasjoner

Retningslinjer for lærende organisasjoner dreier seg om å registrere og forutse endringer i omgivelsene, samt sette spørsmålstegn ved eksisterende drift, gi rom for at egnet organisasjonsmønster og egnet strategisk tenkning for å utvikle seg. Resultatet er at man med basis i denne tenkningen blir erfaren nok som organisasjon og deretter får til dobbeltkretslæringens kunst. (Morgan s. 87-88).

Organisasjonen som en holografisk hjerne

Dette prinsippet dreier seg om organisasjoner som har en evne til selvorganisering og til kontinuerlig kan gjenskape seg selv. Det innebærer et system hvor egenskapene til helheten også er nedfelt i delene.

Holografisk design

Morgan nevner noen prinsipper for holografisk design, og i det følgende presenteres dem slik Morgan forklarer det.

Det første prinsippet dreier seg om at man må bygge helhetene inn i delene, og med det ligger det at kunnskapen og evnene i helheten skal ut i delene i virksomheten (Morgan s. 99-105). Betydningen av overflod er det andre prinsippet. Den overfloden av kunnskap og evner som ligger ubrukte i en organisasjon, må stimuleres for å kunne benyttes til innovasjon og utvikling (Morgan s. 105-108). Nødvendig variasjon dreier seg om en stimulering av prinsippet om ytterligere kunnskapsfordeling hvor man ser seg for miljøer med allsidige mennesker, for på den måten å kunne håndtere komplekse situasjoner (Morgan s. 108-110). Minimum av kritisk spesifisering handler om at en må kunne vurdere kritisk de prosedyrene og rutinene som foreligger (Morgan s. 111-112). Å lære å lære handler om at organisasjonen har det som et prinsipp og en drivkraft at man skal hele tiden skal lære å lære. (Morgan s. 112).

2.4 Kulturmetaforen

I hjernemetaforen har vi ledet oppmerksomheten mot en organisasjons evne til å være fleksibel, spenstig og oppfinnsom. Kulturmetaforen er ifølge Morgan en svært nyttig og interessant metafor å knytte en organisasjon opp imot. Vi er i dette perspektivet opptatt av verdier, ideer, trosforestillinger, normer og ritualer. En definisjon på kultur blir etter Morgan slik: Kultur er noe som kommer til uttrykk gjennom kunnskapssystemer, ideologier, verdier, lover og de daglige ritualer. Kulturbegrepet har slik Morgan fremstiller det, fjernet seg fra jordbrukstanken, og i dag blir kulturbegrepet benyttet for å markere at ulike grupper har ulike livsformer (Morgan s. 116).

Organisasjonen som et kulturelt fenomen

Organisasjonen i en kulturell kontekst illustreres av Morgan ved at han sammenligner en liten landsby med en organisasjon. I den lille landsbyen kan det eksistere en kulturell tilhørighet og

samarbeidsånd som er til nytte for alle landsbyens beboere. Den samme lagånden, den samme gjensidigheten og tilhørigheten kan skapes i begge tilfeller (s. 118).

Morgan trekker frem statsviteren Robert Presthus, som igjen hevder at vi bor i et organisasjonssamfunn (s. 116). Dette samfunnet er preget av underlige oppfatninger, rutiner og ritualer, og det er et samfunn som har et bestemt kulturelt liv som er forskjellig fra det tradisjonelle samfunnet. Et eksempel som nevnes, er at folk som jobber i fabrikker i Tokyo, Detroit, Moskva, Liverpool, Paris og Toronto har en felles industrikultur på tvers av landegrensene.

Morgan mener han at det er interessant å se om organisasjonen i seg selv er et kulturelt fenomen som varierer i takt med samfunnet. I det ligger det at når samfunnet endrer seg, endrer også kulturen i en organisasjon seg. Morgan skriver at man ikke skal undervurdere nasjonale kulturforskjeller når man tenker på en organisasjon (Morgan s. 118). Et godt eksempel på det er Morgans eksempel på japanske bedrifter. I Japan, hevder Morgan, er det en kulturell sammenheng mellom japanske bedrifter og kulturen. Han knytter dette opp i mot japanske tradisjoner om samarbeide for å berge avlingene på rismarken. Bøndene samarbeidet om å redde en risavling, uavhengig av hvem som eide det enkelte jordstykket. Ifølge Morgan satte dette individualiteten i bakgrunnen til fordel for gruppetenkningen. Denne respekten og avhengigheten ble etter Morgans forståelse overført til japanske bedrifter. Japanske banker gir hjelp til de som trenger det, mens europeiske banker heller kontrollerer sine bedrifter (Morgan s. 118-120).

Det andre eksempelet Morgan beskriver, er fra USA, hvor det har utviklet seg en kultur som har påvirket hvordan man leder en organisasjon. Han karakteriserer det som en konkurranseorientert vinnerkultur som til og med preger barneoppdragelsen. Ifølge Morgan hevder antropologen Gregory Bateson at USA er preget av nr.- 1 syndrom, hvor man skal være best (s. 124).

Morgan ønsker også å vise at kulturer varierer fra samfunn til samfunn, samt hvordan kulturkunnskap kan hjelpe oss med å forstå nasjonale variasjoner. Han illustrer dette med å peke forskjellen mellom Japan og USA.

Bedriftskultur og delkulturer

For det tredje vil Morgan vise oss bedriftskulturen og alle delkulturene innad i en organisasjon. En bedriftskultur består av en hovedkultur for hele organisasjonen, som igjen er delt opp i mange småkulturer. Morgan beskriver det slik: "Organizations are mini-societies

that have their own distinctive patterns of culture an subculture ” (s. 124). I dagliglivet er en organisasjon fylt opp av spesielle oppfatninger, rutiner, kulturer, noe som kan virke underlige for de som kommer utenfra (Morgan s. 117).

Om å skape organisasjonsmessige realiteter

Morgan skriver at det er en rekke uskrevne regler som vi må følge, og kulturen og livet kultur flyter bare lett så lenge vi ikke bryter disse. Et eksempel han nevner, er at vi ikke bare kan gjøre som vi vil i naboens hus. Det vil bryte noen uskrevne regler som gjelder i vår kultur (Morgan s. 134). Kultur dreier seg allikevel om noe mer enn å følge regler. Det er noe aktivt og levende som skapes i fellesskap. Kultur kan ikke betraktes som noe som en enkelt person tar med seg til en organisasjon. En leder kan derfor ikke helt alene bestemme kulturen (Morgan s. 136-137).

Iscenesetting av en felles virkelighet

Kultur dreier seg om å skape felles meningssystemer som blir akseptert og som ligger til grunn for handling på alle nivåer i en organisasjon (Morgan s. 138).

2.5 Den politiske metaforen

I kulturmetaforen har oppmerksomheten vært rettet mot verdier, ideer og trosforestillinger. Dette perspektivet forlater vi nå til fordel for den rolle interesser, konflikt og makt spiller i utformingen av aktiviteter som foregår innenfor en organisasjon, nemlig den politiske metaforen. (s. 7).

For å forklare metaforen har Morgan tatt utgangspunkt i Aristoteles, som etter Morgans forståelse mente at politikk er en måte å skape orden på, for på den måten å unngå et totalitært styre (Morgan s. 390). Denne grunntanken gjelder den dag i dag, og statsvitenskap og mange forfatningssystemer bygger på denne ideen (Morgan s. 151).

Organisasjoner som politiske styringssystemer

Morgan hevder at hvis vi ser på en organisasjon med det mål å avdekke eller finne politiske systemer og prosesser som forgår internt, vil vi kunne forstå organisasjonen bedre. Morgan viser oss at organisasjoner driver politikk, og han kommer inn på at de aller fleste innrømmer at det forekommer alle mulige slags taktikker rundt omkring i arbeidslivet for å fremme egne interesser. Det er allikevel litt tabubelagt å snakke om det, og det kan sågar oppfattes som stygt å snakke om det ifølge Morgan (s. 150).

Den politiske metaforen handler derfor om interesser, og at også alle aktiviteter i en organisasjon er interessebaserte, etter Morgans fremstilling. Det vil si at alle aktiviteter kan begrunnes ut fra interessene til oss en eller annen person eller gruppe.

Morgan skriver at det finnes ulike styringssystemer for å opprettholde orden blant medlemmene. Den første er den autokratiske styreformen, og den bygger på prinsippet om at all makt er gitt en eller få personer. Den andre politiske styreformen som Morgan nevner, er byråkratiet, hvor det skrevne ord er sannhet og skal følges. Det tredje er teknokratiet, og her er det ekspertmakten til for eksempel ingeniørene som råder. Morgan forklarer den neste styreformen som medbestemmelsen, hvor ulike motstridende parter går sammen om felles interesser. Til slutt forklarer Morgan to ulike demokratiske former man kan styre organisasjoner.

Morgan presiserer ved å nevne de ulike styreformene at det kan være vanskelig og sjeldent at man bare finner en av disse styreformene i en organisasjon. Vanligvis er det ulike kombinasjoner av disse styreformene i en og samme organisasjon (Morgan s. 153).

Et eksempel på en politisk styreform som Morgan nevner, er hvordan toppsjefen i Ford Company Henry II praktiserte sin autokratiske styreform. Han gav syv toppledere sparken i løpet av kort tid. Han foretrakk en totalitær makt hos seg selv for å skape orden, enn å la andre slippe til. Hva som egentlig var det beste for organisasjonen, spilte ikke så stor rolle.

I en politisk analyse ser man etter hva slags regelsystem man benytter for å skape orden. I dette tilfellet oppdaget man ifølge Morgan, at Ford Company ble styrt etter autokratiske prinsipper, hvor all makt var gitt en eller få personer.

Organisasjoner som systemer for politisk virksomhet - interesser

Morgan vektlegger altså organisasjonsmedlemmenes interesser og nevner tre som er spesielt relevante for å forstå det som foregår innenfor en organisasjon (s. 157). For det første er det viktig at organisasjonenes medlemmer etter Morgans mening har reelle oppgaver/interesser rettet mot det arbeidet de skal utføre. Videre kan det også være en karriereinteresse som spiller inn, noe som ikke henger direkte sammen med det arbeidet man utfører per i dag. Til slutt vil interesser som er uavhengig av arbeidet kunne påvirke organisasjonsmedlemmenes aktiviteter innenfor en organisasjon. Privatlivet fungerer ikke atskilt fra arbeidslivet. Morgans poeng er at ved å gå inn og analysere den enkeltes interesser, kan man finne interessante motiver for hvorfor en arbeidstaker utfører jobben sin.

Om å forstå konflikt

Morgan trekker videre inn forståelsen av konflikter som relevant i denne metaforen. Han skriver at en konflikt oppstår når ulike interesser kolliderer, og de er alltid til stede i organisasjoner (s. 163).

Makt

Morgan fremstiller også hvordan man tilnærmer seg makt. Han går inn på hvordan man kan utforske makt, og ser på hvilke kilder til makt som eksisterer. Disse kildene til makt skal gi medlemmer i en organisasjon mulighet til å fremme egne interesser, løse konflikter eller eventuelt benytte dem til å opprettholde konflikter (Morgan s. 167).

Den politiske metaforen belyser den rolle interesser, konflikt og makt spiller i utformingen av aktiviteter som foregår innenfor en organisasjon (s. 7). Makt er ifølge Morgan et sentralt begrep når man skal begi seg inn den politiske metaforen, og han peker blant annet på hvilke kilder til makt som eksisterer. Disse kildene skal gi medlemmer i en organisasjon mulighet til å fremme egne interesser, løse konflikter eller eventuelt benytte dem til å opprettholde konflikter (Morgan s. 167). Makt medvirker til hvem som får hva, når og hvordan (Morgan s. 166).

Kilder til makt

Morgan trekker frem 14 ulike kilder til hvordan man kan tilegne seg makt. Det er disse kildene som det blir sett nærmere på, og det vil kort nevnes de 14 som Morgan trekker frem: Formell autoritet, kontroll over knappe ressurser, bruk av organisasjonsstruktur, kontroll med beslutningsprosesser, kontroll over kunnskap og informasjon, kontroll av grenser, evne til å mestre usikkerhet, kontroll over teknologien, mellommenneskelige allianser, kontroll over motorganisasjoner, symbolikk og meningsadministrasjon, kjønn og styring av kjønnsrelasjoner, strukturelle faktorer som påvirker spillerommet for handling og den makten man allerede har (Morgan s. 167).

2.6 Metaforen om det indre fengsel

Interessene, konfliktene og makten som er sentralt i den politiske metaforen er slik Morgan beskriver noe man ofte ikke snakker åpent om (s. 150). Dette gjelder nok også forestillingen om metaforen om det indre fengsel, hvor vi skal forestille oss et fengsel når vi betrakter en organisasjon. Det settes her søkelys på det mer abstrakte, hvor oppfattelsen er den at vi blir fanget av våre egne tanker, ideer som også omfatter ubevisste forestillinger.

Morgan tar utgangspunkt i Platon og hulelignelsen når han innleder sin forklaring av denne metaforen, og han hevder at Platon var en av de første som gjenga tanken om at mennesket er og kan bli fanget i sin egne tanker. Metaforen om det indre fengsel blir derfor at man etter Morgans forklaring ser for seg mennesket eller organisasjonen som fanget i sin egen lille forestillingsverden (s. 207-208). Metaforen tar videre utgangspunkt i Sigmund Freuds tanke om at det ubevisste blir dannet når mennesker undertrykker sine innerste ønsker og private tanker (Morgan s. 112). Freud hadde ifølge Morgan en teori om at barneopplevelsene er en viktig del av grunnlaget for den menneskelige personlighet.

Organisasjonen og det ubevisste

Morgan velger å ta utgangspunkt i Sigmund Freuds psykoanalyse når han trekker frem betydningen av det ubevisste hos mennesker i en organisasjon (s. 212). I det ligger betydningene av skjulte sider ved menneskesinnet, og hva dette betyr for det som skjer på overflaten hos hver enkelte og for en hel organisasjon. Morgans legger synlig vekt på Freuds teorier om forsvarsmekanismer som trer i kraft for å håndtere ubevisste minner om impulser i et hvert menneskesinn. Disse forsvarsmekanismene er fortrenning, benekting, overføring, fiksering, projisering, introjeksjon, rasjonalisering, regresjon, sublimering, idealisering og spaltning (s. 215).

Organisasjonen og undertrykt seksualitet

Når det gjelder organisasjonen og undertrykt seksualitet, trekker Morgan frem Fredrick Taylor som et eksempel på at ubevisste faktorer ved en leder kan ha betydning for hvordan man leder og tenker om organisasjoner. Taylor var mannen bak Scientific Management, og han var med denne teorien opptatt av kontroll og rutiner. Alt ansvar skulle ligge hos leder, og arbeiderne skulle bare utføre arbeidet, og de skulle detaljstyres (s. 212:217). Ifølge Morgan var hele hans teori om Scientific Management et resultat av indre strid i en forstyrret og nevrotisk person. Teoriene hans dreide seg ifølge Morgan om skreddersydde løsninger på alle problemer som oppstod (s. 215).

Sammenhengen mellom hvordan Taylor teoretisk forestilte seg at organisasjoner skulle ledes og organiseres, og hvordan han var som person, var ifølge Morgan i høyeste grad til stede. Blant annet kom han fra en familie hvor han fra barnsben opplevde disiplin og lite følelser, og senere i livet blir han beskrevet som en person med enorme kontrollbehov også i privatlivet. Med hensyn til Morgans forståelse av freudianske termer, viste Taylor tydelig at han var av den analfikserte personlighetstypen. I følge Morgan er det freudianske synspunkt

på en analfiksert person en som legger vekt på punktlighet, renslighet, plikt og lydighet, noe som er en direkte konsekvens av hva barnet lærer og fortenger når det prøver å bli renslig (s. 214).

Morgan skriver at Freud hevdet at barn utvikler seg gjennom ulike stadier av seksualitet, og at uheldige opplevelser i barndommen kan komme til uttrykk og prege en senere i livet. En av disse fasene er den anale fasen, og i dette tilfellet kan Taylor ifølge Morgan ha opplevde en del uheldige episoder i den anale fasen, som senere i hans liv ubevisst kommer til uttrykk i hans behov for kontroll. Morgan beskriver dette tydelig i sin bok på denne måten: “..for it is clear that his whole theory of scientific management was the product of the inner struggles of a disturbed and neurotic personality “(Morgan s. 213).

Organisasjonen og de patriarkalske tanker

Videre i fremstillingen om metaforen om det indre fengsel, trekker Morgan frem mer av Freud, og hans patriarkalske tanker. Mannen blir her fremhevet, og det igjen har ytterligere gjort at organisasjonsstrukturer har blitt preget av tradisjonelle mannlige verdier (s. 218). Ifølge Morgan kan en organisasjon betraktes som en forlengelse av familierelasjonene. Det kommer til uttrykk gjennom at organisasjonen er strukturert på en måte som gir menn og maskuline verdier forrang (Morgan s. 218).

Organisasjon, død og udødelighet

Morgan skriver at menneskene er de eneste av alle dyrearter som er seg bevisst at de skal dø. På grunn av dette blir de seg også bevisst at den organisasjonen de tilhører, kan dø ut. Med bakgrunn i det går de sammen med andre for å skape en kultur bestående av felles normer, trosforstillinger, tanker og sosiale ordninger. Hensikten er å skape noe varig, og et medlemskap i en organisasjon kan på den måten dempe frykten for døden (s. 219).

Organisasjoner og angst

En leder som har problemer ned å knytte tette relasjoner til sitt personale på grunn av egen ubevisste angst, kan føre til at han tar alle tegn til rivalisering ille opp (Abraham Zaleznik i Morgan s. 226). Lederen blir derfor motivert til å holde en stram disiplin med et ønske om full kontroll. Men dette kan føre til at han isoleres, og det gir igjen muligheter for at personalgruppen samler seg om han som en felles fiende.

Organisasjon, dukker og teddybjørner

Morgan skriver at de fleste av oss hadde et favorittleketøy da vi var barn, og som vi følte vi ikke kunne miste (s. 227). Ifølge Morgan har psykoanalytikerens Donald Winnicott utviklet en teori som understreker den viktige rollen slike overgangsobjekter spiller i menneskenes utvikling. Morgan beskriver at Winnicott mente at behovet for en dukke eller teddybjørn varer hele livet, men som voksten får enn substitutter for dukken eller teddy bjørnen. Substituttene kan være en høyt verdsatt gjenstand, en brevsamling, en ønskedrøm, en ferdighet eller en evne. Slike gjenstander eller fenomenet kan slik Morgan fremstiller det, bekrefte og fortelle hvem vi er (Morgan s. 227). Ved å tviholde på et overgangsobjekt i en organisasjon kan en skape en ubevisst sterk motstand mot en endring. Harold Bridger har undersøkt dette nærmere og hevder at et overgangsfenomen hos en leder for eksempel kan være å ha en tanke om at et arbeid som skal utføres en spesiell måte (Morgan s. 228).

Organisasjon, skygge og arketyp

Innenfor begrepene skygge og arketyp er tiden ifølge Morgan til å nevne Carl Jungs arbeider (Morgan s. 230). Som en rød tråd hos Jung mener Morgan at motsetninger går igjen, og Morgan beskriver at i en organisasjon er det også noen naturlige motsetninger, og hvis en legger Jung til grunn, kan en beskrive disse motsetningene med bakgrunn i mytenes og litteraturens verden. Eksempler på slike temaer er etter Morgan for eksempel apokalyptiske, demoniske, romantiske, tragiske, komiske, og ironiske. Morgan sier at hvis Jungs teorier stemmer, kan en også finne slike mønstre i en organisasjon (Morgan s. 232-233).

2.7 Om metoden

Idet følgende skal jeg analysere filmen *The Caine Mutiny* med utgangspunkt i Morgans teori basert på slik den er fremstilt i boken hans *Images of organization*. Jeg forsøker å beskrive filmen i lys av seks av Morgans åtte metaforer, da de seks, er de metaforene sett i et organisasjonsteoretisk perspektiv gir en best forståelse av filmen. Det gjøres ved at jeg systematisk tar for meg en og en metafor og deretter ser filmen i lys av hver metafor. Morgan har delt opp hver metafor i ulike temaer og momenter, og de følges systematisk så fremt de er relevante for filmen.

Grunnleggende for gjennomgangen er at hver metafor gjøres eksplisitte slik Morgan mener det skal gjøres, før jeg går inn i selve filmen. På forhånd er det altså viktig at bildet av

den enkelte metafor er klart, før en deretter ser etter aktuelle momenter i innenfor hver metafor i filmen..

Gjennomgangen har bestått i stadige bevegelser mellom filmen som helhet og de ulike metaforene til Morgan i en hermeneutisk prosess. Det vil si at etter gjennomgang av alle metaforene så har det etter gjennomlesning dukket opp nye tanker og momenter i hver enkelt metafor. Altså en gjentakende prosess. På den måten har det vært naturlig å bevege seg mellom de ulike metaforene samtidig som har jeg hatt et helhetlig perspektiv på oppgaven. I og med at jeg har valgt ut seks metaforer falt også disposisjonen for oppgaven seg naturlig, og jeg opplegget ble slik at teorien systematisk ble gjennomgått metafor for metafor, og det samme opplegget ble fulgt i analysen med min forståelse av Morgans teori fremfor meg.

To av metaforene er valgt bort. Det er endringsmetaforen og herredømmemetaforen. Årsaken til at endringsmetaforen er valgt bort, er at de endringene og prosessene som skjer i filmen, er tilstrekkelig godt dekket av hjernemetaforen og metaforen om det indre fengsel. Herredømmemetaforen tematiseres i det nevnte essayet *Vestments of life* (Brown 2006).

2.8 Metoderefleksjon

I og med at dette har vært en prosess som har gjentatt seg flere ganger, og etter hver metafor gjennomgang så har det dukket opp flere temaer, så har det vært viktig for meg å en gang sette sluttstrek (Everett og Furseth 2006:171). Det kan ha medført visse svakheter ved oppgaven. det kan godt hende at nye og sentrale momenter ville dukket opp ved en ny gjennomgang, men med problemstillingen fremfor meg mener jeg at den er ivaretatt.

En annen svakhet er at jeg har jeg vurdert filmen med utgangspunkt i hver enkelt metafor, og ettersom Morgans metode går ut på at hver metafor skal gjøres eksplisitt, kan dette ha medført at jeg har gått glipp av sentrale momenter i filmen. Når en på forhånd skal danne seg et bilde av hver metafor kan man slik Morgans selv beskriver det, kan en bli litt for opphengt i den enkelte metafor, og at man derfor går glipp av mye. På den annen side så skal de ulike metaforene kunne utfylle hverandre slik at helheten i oppgaven ivaretas.

En tredje refleksjon er at oppgaven i sin helhet kun bygger på Morgans brede fremstilling av de ulike metaforene. Hver enkelt metafor er på hver sin side knyttet opp til ulike faglige retninger og det er hans forståelse som jeg forsøker å beskrive. Hvis min forståelse av Morgan ikke har vært tiltrekkelig, så vil dette også prege forståelsen av de

teoretikerne som Morgan beskriver. Jeg har ikke gått til de ulike teoriens primærkilder, men har kun basert meg på Morgans fremstilling av dem.

3 Analyse

I analysen har jeg benyttet boken *Images of organization* (Morgan:2006).

3.1 Maskinperspektivet på *The Caine Mutiny*

I maskinperspektivet er en organisasjon en maskin, bestående av mange deler som er gjensidig avhengig av hverandre. Hver av delene innehar klart definerte roller, og de må fungere i det store maskineriet ledet av en klar og entydig ledelse. Organisasjonen skal ha en klart definert rolle og funksjon (Morgan s.6). Av Morgans gjennomgang har det spesielt vært relevant for analysen av filmen *The Caine Mutiny* å peke på de klassiske og vitenskapelige prinsippene som organisasjonen *The Caine* er tuftet på. Prinsipper som utførelse, hierarki, tydelighet, struktur og byråkrati. Morgan legger vekt at menneskelige problemer hele tiden har vært en utfordring, også i organisasjoner hvor oppgavene er enkle (Morgan s.24-25).

The Caine som en maskin

Ovenfor har vi sett hvordan Morgan i gjennomgangen av det mekaniske perspektivet legger han vekt på hvordan man tenker på en organisasjon som en maskin og dermed leder den som en organisasjon. Dette perspektivet skal nå benyttes overfor *The Caine*.

Båten i filmen *The Caine Mutiny* er et krigsverktøy og et ledd i et større maskineri i krigen.

Skipets formål og funksjon er å delta i en krig. . Oppgavene til skipet er å sveipe fiendtlige miner ved hjelp av lange slep og vaiere. Det er et skip som skal utføre tjenester for større krigsskip og mindre landgangsfartøy. Vi ser blant annet i filmen at de sleper et mål etter seg, som andre og større skip øvelsesskyter på. Leirdueskyting fyller noe av samme funksjonen i en annen sammenheng. Båten er et middel eller redskap for å oppnå allerede fastlagte mål. Et typisk trekk er at ledelsen om bord i *The Caine* selv ikke legger egne planer for hva den skal utføre som en organisasjon. Alle kommandoer som blir gitt til skipet, kommer som klare ordrer fra en overordnet ledelse. Det kommer enkeltvis ordrer, og vi får ikke se at noen av kapteinene er involvert i strategiske møter med sine ledere. Ut av det kan vi slutte at strategisk planlegging blir utført på et nivå over kapteinen og hans skip. Det betyr at *The Caine* som organisasjon ikke har kontroll over seg selv, men blir kontrollert av andre. Den innøvde automatikken og at begge kapteinene mottar ordrene uten å stille spørsmål, viser at *The Caine* kjenner sin rolle i et organisasjonsperspektiv. Skipet er i utgangspunktet ikke

tildelt noen rolle som strategisk tenker, men bare som et verktøy som skal utføre ordre. Dette samsvarer med Morgans tankegang om at organisasjonen som en maskin, som er et middel for å oppnå bestemte fastlagte mål (Morgan s.15).

Skipet er også et verktøy for andre. Det er eid av den amerikanske marinen, og det skal benyttes i krigsoperasjoner med det klare formål å støtte andre skip. Skipet er ene og alene konstruert for dette. Sammen med andre skip er det et av mange verktøy i krigføringen til USA. Vi ser skipet i funksjon som et verktøy når det sleper en lang vaier-konstruksjon etter seg, som skal dele fiendtlige miner i to. I filmen sleper det riktignok et treningsmål etter seg, men sammen med resten av flåten er det med på en drill for å samstemme krigsmaskineriet,

Selve båten *The Caine* i filmen er i seg selv en maskin. Den består av metall, konstruksjoner, elektronikk, våpen, motor og harde, trange ganger. Hele skipet er militærgrønt med et grått, trist skjær, og en kan fornemme en lukt av diesel og olje. Et blick nede i båten avslører trange ganger, lite lys og små køyer til mannskapet. På dekk er det lange metalliske vaiere, mekaniske konstruksjoner og store våpen.

The Caine – en klassisk organisasjon

The Caine er en klassisk organisasjon bygd opp på vitenskapelige og byråkratiske prinsipper. I det følgende vil typiske klassiske trekk ved *The Caine* som organisasjon pekes på, og det vil også antydes årsaker til hvorfor den nyankomne Keith blir frustrert, og forskjeller mellom de to kapteinene.

De som skal iverksette ordrene om bord på *The Caine*, er kapteinen. Alle om bord skal følge de ordrene som han gir. De ordrene han gir skal gis ut til de andre på skipet i en kontinuerlig ordrekjede gjennom hans underoffiserer og ut til mannskapet, slik Morgan beskriver er et trekk ved en klassisk organisering (s.19). Kapteinen er igjen avhengig av signaler fra andre før han gir ordre videre til sine underordnede. Han er med andre ord bare et litt større tannhjul enn resten mannskapet som er mindre tannhjul i et større maskineri.

Rollene om bord virker enkle og oversiktlige. Skipets øverste leder er kapteinen, og han har en 5-6 underoffiserer som skal være en støtte for han. Under dem igjen er det et mannskap. Til sammen skal de utgjøre et urverk som skal virke sammen. Uavhengig av rolle om bord, har alt et snev av mekanisk og gjentagende innøvd handling over seg. De oversiktlige og tydelige rollene ville gjort det enkelt å sette opp et organisasjonskart, som etter Morgans presentasjon er sentralt prinsipp (Morgan s.20).

Under ledelse av den første kapteinen, De Vriess, ankommer den nyutdannet offiseren Willie Keith. Han forventer seg nettopp dette, et enkelt og oversiktlig system, hvor alt er i overensstemmelse med det han har lært fra krigsskolen. Utgangspunktet er også slik, The Caine er en oversiktlig organisasjon. Keith har sans for militær disiplin og orden, og gir tydelig uttrykk for misnøye når han kommer om bord for første gang og ser at båten er preget av et ubarbert mannskap i undertøy. I filmen gir Kaptein De Vriess (avviker noe fra boken og gir) mannskapet blant annet lov til å ikke barbere seg (selv om det er i uoverensstemmelse med boken). Dette gjør at den nyankomne misliker å tjenestegjøre under kaptein De Vriess. Morgan beskriver at man i en mekanisk oppbygget organisasjon kan få et nærsynt perspektiv på omgivelsene rundt en (Morgan s.29). Keith er ikke i stand til å se at denne uflidde holdningen kan tilføre noe positivt i det store og hele.

Oppgavene som utføres under begge kapteinene, virker innøvde. Til og med den øverste lederen om bord, som er kapteinen, har oppgaver som karakteriseres som innøvd automatikk. Kapteinen mottar korte ordrer per radio, og gir korte tilbakemeldinger. Dette blir for eksempel tydelig når skipet får beskjed om å bli med på en stor manøver sammen med andre skip. Ordren skipet og kapteinen får, er enkel, kort og forståelig, med et klart element av innøvd mekanisme i seg: ”...Join force area Jacob. You will escort first wave of landing craft to one thousand yards of beach. Confirm !”.

Et annet trekk som viser den byråkratiske siden ved organisasjonen, er kaptein De Vriess' frustrasjon over at han ikke får noe svar. Han har bedt om avløsning fra sine oppgaver som kaptein, men svaret lar vente på seg. Det er med andre ord en sendrektig saksgang.

De Vriess brummer over at han ikke får svar fra sine overordnede på om han snart får avløsning, og gir med dette uttrykk for at han ikke føler seg inkludert. Han er ikke bare glad for å tjenestegjøre om bord i The Caine, og sier ved en anledning at de er i skrap-marinen. Selv om De Vriess gir uttrykk for en misnøye mot kadaverdisiplin, praktiserer han selv også autoritet. Forskjellen er at han legger inn noe personlig i ordrene, og han gir med dette uttrykk for en egen autonomi, og ønsker ikke å bli styrt av et upersonlig reglement. Det er kanskje ikke så stor grunn til at Keith skal være så misfornøyd, siden det egentlig bare er små synlige forskjeller på at boken ikke følges. I det store og hele er grunnstrukturen i organisasjonen like mekanisk under begge kapteinene. Keith blir allikevel begeistret når han får beskjed om at De Vriess skal avløses av kaptein Queeg.

Kaptein Queeg utstråler med det samme han går om bord, at han er svært tilfreds med å gi ordrer. All makt skal være hos han, og han viser med det at han er vant med denne formen

for organisering. Kaptein Queeg uttaler: “..there are four ways of doing things on board my ship. The right way, the wrong way, the Navy way, and my way. (If) They do things my way, we'll get along...”

Straks han har kommet om bord, er han klar over hva han skal gjøre, og viser med dette at han ser på båten og mannskapet som en maskin på lik linje med andre båter av denne typen. Tidlig gir han også et klart ansvar til Keith, som er det yngste befalet . Han viser da at han er opptatt av nye som han kan styre.

Den klassiske organisasjonen The Caine er altså tydelig, og den klassiske strukturen er opprettholdt under begge kapteinene med en slik klar sentralisering av autoriteten som Morgan beskriver (s.19). Frustrasjonene som til nå er avdekket, kan forklares med bakgrunn i en mekanisk tankegang. Kaptein De Vriess irriterer seg over at det tar så lang tid å få svar, og demonstrerer med dette en frustrasjon overfor at systemer er for mekanisk og byråkratisert. Keith på sin side er frustrert over at den strømlinjeformede organisasjonen han har lært om på krigsskolen ikke er til stede. Med andre ord er han frustrert over at det ikke er mekanisk nok.

The Caine – en vitenskapelig organisasjon

The Caine kan også betraktes som en organisasjon bygd opp på detaljerte, vitenskapsbaserte instruksjoner og forutbestemte handlinger. Bakgrunnen for dette utsagnet, er at det hele tiden refereres til boken. Her har marinen detaljerte instruksjoner for hvordan organisasjonen The Caine skal ledes og organiseres, ”boken”. Denne boken refereres det til, og blant annet kaptein Queeg gir inntrykk av at det som står i boken, skal gjelde uansett. Han sier dette til underoffiserene sine: ”...remember on board this ship, we do things by the book”.

Organiseringen av arbeidet er derfor basert på en vitenskapelig form nedtegnet i et strengt reglement, på lik linje med slik Morgan forstår Taylors tanker om at ledelsen har ansvaret basert på bestemte vedtatte metoder (s.23).

Boken er så gjennomført detaljert at alt utføres på korte kommandoer og mannskapet slipper å tenke selv. Det kan vi tydelig se når det er aktivitet på dekk. Alle har sine faste poster og funksjoner. De er satt til enkle og faste oppgaver uten særlig mye variasjon. Det er rutinearbeid og er tilrettelagt slik at hver enkelt lett kan byttes ut med andre. Dette er typisk i en krigssituasjon når soldater elimineres og må kunne erstattes. Eksempler på slike oppgaver i filmen er håndtering av maskiner, renhold og enkle tjenester.

Alle oppgavene som blir utført av underoffiserene og mannskapet, har også et element av automatikk i seg. Det vil si at samtlige oppgaver som utføres daglig, er kjente,

rutinepregede oppgaver, og det kreves ikke mye tankevirksomhet, men desto mer drill for å utføre dem. Mannskapet utfører mekaniske og innøvde oppgaver, der de som maskindeler har sin klare rolle. Det mannskapet er satt til å utføre, er enkelt, og det kreves ikke spesielle egenskaper for å utføre det, ikke ulikt arbeidere ved samlebåndet i en fabrikk. Blant annet løper mannskapet til sine faste plasser om bord i skipet når det går en alarm, og oppgaver som navigering, klargjøring av maskiner og vedlikehold er nøye planlagt og drillet inn. Når kapteinen gir en ordre om at alle skal stille i kampuniform, er dette en kort og forståelig ordre som alle følger og utfører, samtlige vet at det betyr at nå skal skipet ut i aksjon.

De enkle og rutinemessige gir inntrykk av en mekanisering av menneskers tanker og handlinger om bord i *The Caine*. Arbeidet blir utført effektivt etter slik Morgan henviser til Taylors tanker (s. 23).

Kapteinen behandles som en robot av andre kommandoskip, og oppgavene blir derfor utført deretter. Det vil si at kapteinen mottar ordre direkte når det gjelder de tjenester som skal utføres, og som en robot videreformidler kapteinen ordrene til mannskapet. Den ene dagen blir skipet kommandert til å slepe mål for et større skip, og den neste dagen skal skipet delta i en større støtteoperasjon for å støtte hangarskipene. Vi ser ikke hvem som kommer med kommandoene, men vi forstår at de er korte og presise. Ordrene er kjente og trenger ikke å forklares. Kommandoene mottas mekanisk, og tilbakemeldingene fra *The Caine* er like korte og informative. Kapteinen og mannskapet befinner seg i mellomtiden i ventemodus for å utføre eventuelle kommandoer.

Den sist ankomne kapteinen, Kaptein Queeg, leder båten med sterk disiplin, og han trives i utgangspunktet med en rolle i et system hvor alt er tilrettelagt. Kaptein Queeg kjenner boken, og følger den til punkt og prikke. Han refser blant annet mannskapet for skjorteflak og upresishet. Siktemålet hans er å eliminere det individuelle og understreke det robotaktige. Ingen skal skille seg ut, og de skal ha like rene uniformer og svare det samme. Et godt eksempel er når kapteinen møter sine underordnede ute på dekk. Mannskapet skal da stoppe opp og hilse ifølge instruks, før kapteinen hilser.

Mannskapet om bord er ikke innviet i den hovedoppgaven skipet har i det store krigsmaskineriet. Kaptein Queeg informerer svært lite, og det kan virke som om mannskapet bare utfører oppgaver på ordre uten å få noen forklaring. For eksempel gir kapteinen ordre å snu båten midt i et angrep på D-dagen, og han gir ingen forklaring på ordren verken før eller senere. Når resultatet blir katastrofalt, skyldes det altså menneskelig input, ikke maskineriet.

I tillegg overvåker han mannskapet i den vitenskaplige ånd. Kaptein Queeg kan stå lenge og se på mennene for å se om luen sitter forskriftsmessig riktig. I en scene kniper han et mannskap i å ikke ha luen på, og refser både han og tilsynsoffiseren for brudd på uniformsforskriftene. Dette er et ledd i en drill for å samkjøre maskineriet.

Bokens utgangspunkt er at den skal være så detaljert at den skal kunne dekke alle situasjoner som oppstår om bord. Dette gjør at det oppstår en tydelig fremmedgjøring i forhold til skipets hovedfunksjon, som er å være et ledd i et større krigsmaskineri. Mannskapet virker ikke interessert, og de latterliggjør rollen båten har i krigen. Blant annet er kommunikasjonsoffiseren stolt over å fortelle at på det halvannet året skipet har vært i kamp, har de aldri sveipet en mine, som er den egentlige hovedoppgaven til skipet.

Morgan skriver at en av svakhetene ved en slik mekanisk organisering er at uforutsette situasjoner ikke blir løst (s.28). Når det blir en uventet krise om bord, er de så vant til å følge boken, at de ikke klarer å løse den sammen. Når skipet og mannskapet kommer i en storm, hvor felles problemer oppstår, blir det tydelig at det ikke er noe fellesskap for å løse den krisen de er i. De venter bare på en ordre fra øverste leder for hva de konkret skal gjøre. Morgan beskriver at mekaniske oppbygde organisasjoner kan oppleve handlingslammelse i uforutsette situasjoner (Morgan s.28). Stormen er så kraftig at det er fare for at båten skal bli tatt av de store bølgene. Krisen blir så tilspisset at det ender med at kapteinen blir fratatt kommandoen av sine underoffiserer. Kaptein Queeg stopper helt opp og virker handlingslammet som en mekanisk opptreksdukke som på nytt må trekkes opp. Det har tydeligvis oppstått en kortslutning eller en feilfunksjon, maskineriet har gått varmt.

Reglementets svakheter blir også avdekket her. Kaptein Queeg blir fratatt kommandoen av sitt mannskap med bakgrunn i en paragraf i boken, men den er tydeligvis ikke entydig nok siden det blir stilt tvil ved avgjørelsen, selv om paragrafen er fulgt. Det mekaniske blir årsaken til en usikkerhet om avgjørelsen er riktig, da de standardiserte paragrafene ikke fungerer. Slike situasjoner blir ofte forsøkt løst slik Morgan beskriver det, på en lite enhetlig måte (s. 28).

Den vitenskaplige tilrettelagte boken har heller ikke tatt med i betraktningen at det kan være defekte deler i det store maskineriet. Det kan være personer som ikke vil tilpasse seg detaljerte systemer. Kommunikasjonsoffiseren Keefer er en slik person. Han gir klart uttrykk for at han misliker det mekaniske om bord. Han viser det med sitt kroppsspråk og sier det med klare ord:

The first thing you've got to learn about this ship is that she was designed by geniuses to be run by idiots. This is the engine room. To operate, all you need is any group of well-trained monkeys. Ninety-nine percent of everything we do is strict routine. Only one percent requires creative intelligence.

Når en av de andre sier at kaptein Queeg er en typisk marineoffiserer, påpeker han at det var kaptein Bligh også. (jmf. Mytteriet på Bounty). Journalisten føler seg utilpass i denne form for organisering, men han får også en form for status, siden han i dette systemet kan utmerke seg som noe annet. Det han ikke ser, er at han er den om bord som har en særstilling som informasjonsoffiser, og på den måten er fritatt mange mekaniske oppgaver. Han er dessuten en intellektuell, og som sådan sand i et militært maskineri. En slik adferd som han fremviser, er det ikke mulig å finne løsninger for i reglementet. Ifølge Morgan kan slike negative holdninger være et resultat av at et mekanisk system oppfordrer til tankeløshet for selve jobben, og Keefer skal ikke tenke som kommunikasjonsoffiser, han skal bare bringe informasjonen videre (Morgan s.29).

En annen faktor som blir synlig, og som et slikt system ikke har en oppskrift for, er kaptein Queeg. Han forteller om mange års til sjøs, og det står ikke noe om i boken hvordan marinen kan støtte en som begynner å bli sliten. Han er også muligens nedslitt etter en langvarig og hard krigstjeneste der han har fulgt reglementet. Dette kan ha påført han varige skader som især kommer frem når han er stresset. Kaptein Queeg antyder selv at han vært ute i stressende krigssituasjoner når han sier at han nesten trodde at fienden var ute etter han personlig. Morgan hevder at mekaniske forestillinger har en tendens til å undervurdere de menneskelige sidene ved en organisasjon (Morgan s.27).

Sammendrag

Filmen skildrer den maskinmessig oppbygde organisasjonen The Caine, som er en del av en større militær organisasjon. Den skal fylle sin funksjon i det store maskineriet og organisasjonen marinen, og kan som sådan sammenlignes med en maskin eller en del av en maskin. Den har trekk som peker hen mot at det er et verktøy, med en utøvende funksjon uten en egen strategisk og ledende funksjon. Den strategiske planlegging blir utført på et nivå over kapteinen og hans skip, og skal derfor fungere som et middel eller redskap for å oppnå allerede fastlagte mål. Båten er preget av den skal fungere som den perfekte delen i det velsmurte maskineriet. Den innøvde automatikken og at begge kapteinene mottar ordrene uten å stille spørsmål, viser at The Caine kjenner sin rolle i et organisasjonsperspektiv. De videre

ordrene fordeles mekanisk ut til mannskapet og skal følges deretter, uten videre tankespill fra mannskapet. Kapteinene fungerer som litt større tannhjul enn resten mannskapet som er mindre tannhjul i det store maskineriet.

En slik organisasjonsform kan svikte på minst fire grunnleggende måter, og filmen tydeliggjør dette. For det første så virker det som det maskinmessige fungerer best i teorien men ikke praksis. Kapteinen må vente lenge på svar og den nyankomne oppdager at teorien fra krigsskolen ikke stemmer overrens med praksis. For det andre så svikter organisasjonen totalt under stormen, som er en uforutsett situasjon som fører til en krise i organisasjonen. Dette dramatiske høydepunktet viser oss at den strukturerte organiseringen passer The Caine så lenge den fyller sin funksjon og rolle i forutsigbare og planlagte aktiviteter. For det tredje så viser det at boken ikke har en løsning på alt, og at når løsningen ikke er nedskrevet så svikter resten av maskineriet, da ingen gir den første ordre. Det leder oss over på den fjerde og siste svikten som dreier seg om kapteinen, og som viser hvor sårbart en maskinell organisering er, når det oppstår en defekt del, som her i form av er en menneskelig svikt.

3.2 Det organiske perspektivet

Organismemetaforen har organisasjonenes behov i sentrum og deres forhold til omgivelsene. En ser for seg organisasjonen som en biologisk organisme. Morgan presenterer denne metaforen som at organisasjonen er noe levende som må leve i et gjensidig samspill med sine omgivelser, med behov og et eget livsløp. Det er spesielt relevant i denne oppgaven å se på individenes samspill med hverandre innad i organisasjonen, samt hvilke behov som er tilstede både hos individet og hos gruppen. En organisasjon i sitt rette miljø, hvor evolusjonsteorien vil også være interessant for å belyse problemstillingen.

The Caine som en organisme

I og med at en organisasjon skal ses på som en biologisk organisme, skal vi først og fremst ta for oss Morgans konkrete understreking av organisasjon og dermed The Caine som en organisme (Morgan s.33). Dette for å frembringe en tydelig assosiasjon.

Det som kan erkjennes, er at The Caine er en del av omgivelser og lever i samspill med naturen og i samhandling med sine omgivelser. Den er en del av en stor militærflåte i den amerikanske marinen. De andre båtene her er kjent med rollen til The Caine innenfor helheten. Båten er en minesveiper og oppgavene den skal utføre, skal skje i samhandling og i samspill med de andre båtene. Hvis en sammenligner denne sammensatte organismen med en ulveflokk i angrep på et større byttedyr, vil enkeltmedlemmene i flokken ha sine roller, og de

vil også være kjent med hverandres roller i et angrep. Ulvene er avhengige av hverandre for sammen å kunne angripe og nedlegge byttet, på lik linje med at The Caine i et større angrep har fått tildelt sin klare og tydelige rolle. I filmen ser vi flere ganger The Caine i stor fart i flokk sammen med de andre krigsskipene på rov.

Det er også faktorer i filmen som viser oss at The Caine kan gi oss assosiasjoner til et individ på lik linje med organisme. Båten blir omtalt som noe for seg selv, et autonomt individ. Den første kapteinen om bord, Kaptein De Vriess fremhever individualiteten til The Caine, og han korrigerer blant annet nykommeren Keith som er skuffet over båten medtatte ytre. Keith gir med det inntrykk av at han som nyutdannet toppelev fra marinens krigsskole burde blitt tilbudt en bedre tjeneste enn The Caine. De Vriess vrir derfor det hele om og sier: ” I hope that you are good enough for The Caine ”. Med det legger han noe ekstra i det å være om bord i The Caine, og med det tonefallet skulle man nesten tro at båten er noe levende og at det nye organet måtte tilpasse seg denne organismen.

Et annet trekk, er at navnet til båten blir nevnt veldig ofte av Kaptein De Vriess i filmen. Dette er ikke bare om en tilfeldig valgt båt under den andre verdenskrig, men det er av betydning at båten heter The Caine. Den har et navn og en individualitet.

The Caines forhold til motivasjon og behov

For at båten som en organisme skal kunne fungere, skal en som Morgan oppdage behovene (s.34). I den forbindelse kan en se på eksempler på hvilke individuelle behov som er aktuelle, men også gruppens behov. Aller først tar vi utgangspunkt i den enkelte om bord i The Caine, og at hver enkelt må ha det bra for å finne en motivasjon til å gjennomføre et godt stykke arbeid. I den forbindelse er kaptein Queeg et eksempel fra filmen, da det som vises, kan være en medvirkende årsak til at kaptein Queeg ikke fungerer som leder om bord. . Morgan beskriver hvordan organisasjoner kan tilfredsstille behovene på de ulike nivåene i en organisasjon, og det blir det som blir utgangspunktet her (Morgan s.36-37).

Kaptein Queeg sier selv han har vært over 20 år til sjøs, og det vil derfor være naturlig å tenke seg om han har hatt det greit i de årene. Han er flere medaljer, og det tydet på at han har fått anerkjennelse for jobben han har gjort, og han har derfor vært motivert for å gjøre en innsats. Dette har medført at han hatt det bra. Denne motivasjonen og en grunnleggende tro på det militære, har muligens gjort han sterk og uredde i sin tjeneste tidligere. Han har derfor fått tilfredsstilt sitt behov om anerkjennelse slik Morgan beskriver en organisasjon kan gjøre (s.37). Morgan sier at strategi, struktur, teknologi og mennesker blir betraktet som

delsystemer i en organisasjon som alle har sine behov som må tilfredsstilles, hvis ikke vil systemet lide (Morgan s.65).

Det som da blir klart, er at denne styrken har endret seg. I et angrep sammen med den store flåten, gir han plutselig ordre om å snu båten midt i angrepet. Kaptein Queeg klamrer seg fast inne på broen og viser tydelig nervøsitet. Dette er et helt klart tegn på at han er redd. Motivasjonen hans for å gjøre god jobb har endret seg til fordel for en motivasjon om å overleve, og han vil ikke dø som en helt for sitt fedreland. Han har det tydeligvis ikke bra nok for å kunne føles seg trygg, sterk og sikker nok til å fungere i jobben sin.

Dette er en situasjon som han snakker vekk, og han vil ikke åpent innrømme at han har vært redd.

Denne redselen er naturlig og oppleves av alle i krig, men for kaptein Queeg er dette en ny følelse som han ikke klarer å håndtere og han blir irrasjonell og handlingslammet. Han viser med dette klare tegn på at han ikke fungerer om bord som kaptein. Dette indikerer også at marinen svikter Queeg, siden de skal være med på å få han til og føle seg trygg, sterk og sikker nok til å kunne fungere og lede båten i et angrep. I det perspektivet han blir vurdert etter hvilke behov som ikke er dekket, trenger han muligens å styrkes i forhold til et behov om trygghet. I forhold til Morgans forståelse av Maslow har Queeg her falt ned noen hakk på behovspyramiden, og det dreier seg her om et grunnleggende fysiologisk behov (s.37).

I forhold til behov er det også andre enkeltindividers behov som er tydelige. Willie Keith er en person som føler seg trygg i et forutsigbart og disiplinert system. Han blir skeptisk når han oppdager at ikke alle har sans for det samme som han. Den løse strukturen under ledelse av kaptein De Vriess gir han tydelig uttrykk for at han misliker. Han har erfart at han er trygg i et disiplinert system som krigsskolen, og han blir derfor usikker fordi han ikke har erfart noe annet. Keith må altså føle seg trygg før han kan fungere optimalt. Hvis en skal sammenligne Queeg og De Vriess overfor Keith, så prøver faktisk Queeg å trygge Keith ved å gi ham den ansvarsfulle oppgaven med å sjekke at regelen om riktig antrekk blir fulgt.

The Caines tilpasning til sitt miljø – åpen systemtilnærming

The Caine kan som sagt ses på som en organisasjon som er i samhandling med sine omgivelser, da båten er en del av den amerikanske flåten og samhandler med andre båter som en del av den store flåten. En organisasjon skal i følge Morgan være på bølgelenge med miljøet rundt for å overleve (s.38). Internt om bord i The Caine må derfor også lederen være på bølgelengde med sitt miljø, som er mannskapet.

Internt om bord i båten er det i denne forbindelse interessant å se på hvordan de ulike kapteinene samhandler med mannskapet om bord. Dette fordi det kan være med på å forklare hvorfor kaptein Queeg får et dårlig forhold både til underoffiserene og resten av mannskapet, noe som igjen fører til mytteriet. Dette illustreres best ved å sammenligne de to kapteinene.

Under ledelse av kaptein De Vriess blir det gitt inntrykk av en felles avhengighet av hverandre, hvor et relativt åpent system innad preger miljøet (s. 40). Han setter pris på sitt mannskap ved å snakke med dem, og de setter pris på han, blant annet ved å gi han en klokke i avskjedspresang. Dette tyder på den tankegangen hos kaptein De Vriess at han mener det er viktig at han samhandler med og lytter til sine omgivelser. I dette tilfellet gjelder det mannskapet om bord i *The Caine*. Kaptein De Vriess gir uttrykk for en styrende og oversiktelig tankegang når han tydelig viser at han ser enkeltmennesket. Han ser behovene til ulike delene i en organisme. Blant annet er journalisten en ressurs i han øyne, mens han er en oppviger i et annet system. Han ser også betydningen av et godt miljø, og lar mannskapet til en viss grad for gå ubarbete og ha en avslappet sjargong seg i mellom. Han viser at han er avhengig av hver enkelt om bord. Hjernen greier seg ikke uten de andre spesialiserte organene. På den måten dekker han et trygghetsbehov og en følelse hos mannskapet at de betyr noe. Han viser også at han forstått at forskjellige organisasjoner må ledes forskjellig. I siste del av filmen ser vi han gå om bord i en nystriglet båt hvor han lyser av karisma og disiplin. Dette er en ny båt hvor kaptein De Vriess tydeligvis har greid å samhandle med sine omgivelser som et åpent system og tilpasset sin stil etter den nye båten som er mer striglet og disiplinert. Han har vist at han er på bølgelengde til enhver tid med miljøet rundt han (Morgan s.38).

Kaptein Queeg viser en helt annen tilnærming til sitt mannskap enn det hans forgjenger gjorde. Det er ingenting som tyder på at det er en tett samhandling mellom kapteinen og mannskapet, og det virker som et lukket system i en tilstand av entropi (s. 40). Kaptein Queeg gir fra første stund uttrykk for at så lenge mannskapet følger boka, er det det viktigste av alt. Kapteinen sier dette relativt tidlig: "I believe everything in it was put in for a purpose. When in doubt, remember on board this ship, we do things by the book ". Det er denne stilen han holder i første del av filmen. Det implanterte organet vil forandre hele organismen, ikke tilpasse seg.

Kaptein Queeg viser med andre ord at han ikke har den tankegangen at man skal tilnærme seg en organisasjon med en tanke om en åpen systemtilnærming. Det at han ikke har den tilnærmingen fra første stund, gjør at heller ikke underoffiserene og mannskapet møter

han når han viser at ønsker å samhandle med sine omgivelser. Etter hvert ut i filmen prøver kapteinen å nærme seg mannskapet og snakke med staben sin om egne utfordringer, men ingen tar opp tråden. Kaptein Queeg prøver å fortelle noe om hvor tøft og ensomt det er å være øverstbefalende. Han viser seg da som noe annet enn den maskinen han gir inntrykk av å være i begynnelsen. Kaptein Queeg formulerer sitt behov for hjelp på denne måten:

As I always say, a command is a lonely job. It isn't easy to make decisions. Sometimes the captain of a ship needs help. And by help, I mean constructive loyalty. What I'm trying to say is, uh, a ship is like a family. We all have our ideas of right and wrong but we have to pitch in for the good of the family. If there was only some way we could help each other.

The Caine og evolusjonsteorien

The Caine er et gammelt krigsskip, og betydningen av å tilpasse seg og lytte til omgivelsene er blitt påvist. Morgan trekker Darwins evolusjonsteori inn i organisasjonsanalyse, og med det som utgangspunkt når ser vi at både kaptein Queeg og dermed båten ikke tilpasser seg godt nok med sine omgivelser, vil konsekvensen av det være The Caine vil dø ut som organisasjon. I følge Morgans forståelse av evolusjonsteorien vil bare de mest tilpasningsdyktige overleve, og The Caine har klart å tilpasse seg frem til nå, men nå er det slutt (s.59). Miljøet rundt The Caine endrer seg drastisk, da båten nå må delta mer aktivt i krigen.

Sammendrag

Filmen viser oss en organisasjon, som har et begrenset forhold til sine omgivelser.. Kontakten med ledelsen og resten av den store marineflåten er liten og foregår ved korte ordrer og kommandokoder. Dette medfører at det samspillet som organisasjoner kan ha seg imellom for å utvikle seg sammen i prosesser ikke fungerer optimalt. The Caine blir skadelidende som system, og fungerer mer som et lukket enn et åpent system.

Filmen synliggjør hvor store forskjeller et lederskifte kan utgjøre i en organisasjon, og hvordan ledelse er avgjørende for om organisasjonen skal fungere som et åpent eller lukket system. Fra et organisasjonsperspektiv skildrer filmen organisasjonen som et åpent system under den første kapteinen, og som et lukket system under den andre kapteinen. Organisasjonens og individenes behov blir ikke satt i sentrum av den påtroppende kapteinen. Mannskapet blir fremmedgjort overfor organisasjonens mål, og kapteinens manglende interesse for mannskapets behov fører til en splittelse av systemet: Kapteinen alene mot resten av mannskapet. Filmen viser hvor katastrofale følger svikten i ledelsen får, og hvordan virkning det har på hele systemet som en levende organisme. The Caine er en gammel

organisasjon, og sett som en økologisk art har tiden gått fra den, og dens manglende tilpasningsevne til omgivelsene gjør at den er i ferd med å dø ut.

3.3 The Caine som en hjerne

Hjernemetajoren handler det om hvordan man kan vurdere organisasjoner som en hjerne. En hjerne har egenskapene fleksibilitet, spenstighet og oppfinnsomhet. I denne gjennomgangen har jeg funnet det spesielt interessant å vurdere The Caines informasjonsbehandling og dens egenskaper som en lærende organisasjon.

The Caine Mutiny i hjernemetajorisk perspektiv- en analyse

Hjernen består av mange celler som skal samarbeide for å greie oppgavene. I filmen er det organisert slik at mannskapet på båten har ulike roller og oppgaver, og man er avhengig av at hver enkelt gjør sin oppgave. Både kapteinen og de andre ombord er nødvendige elementer i det helhetlige systemet, på samme måte som cellene i hjernen er en nødvendig del av hele hjernen. Opp gjennom historien har man trukket frem sentrale ledere som Alexander den store, Hitler og Julius Cæsar som om det er de alene som har vunnet eller tapt de store slagene. De kan ikke ha ikke gjort dette alene, hver og en av dem har vært en del av en stor helhet. Organisasjonen Utgangspunktet i denne analysen er at vi velger å se på de egenskapene hjernen har, og ser om The Caine har spor av egenskapene fleksibilitet, spenstighet og oppfinnsomhet som Morgan nevner som hjernens egenskaper (s.72).

The Caine og informasjonsbehandling

Båten er godt organisert i forhold til å håndtere informasjon. Det er egen informasjonsoffiser om bord som tar i mot meldinger utenfra og bringer dem videre. Enkelte ganger er det kapteinen selv som gjør dette. Det er stort sett informasjon som dreier seg om ordrer. Vi ser at den informasjonen de mottar allikevel kan være uklar. Vanligvis er det de mottar, rutinepreget, det vil at det er kjente ordrer og beskjeder som lett kan omformes i kjente prosedyrer. Når båten kommer i en krise, svikter informasjonsbehandlingen. Når den informasjonen de mottar, ikke er kjent og informasjonen ikke passer inn i de eksisterende rutinene, oppstår det usikkerhet. Det eksisterer derfor et regelsystem som fanger opp alle former for informasjon, men den uklare informasjon som ikke kan føres tilbake til boka, skaper uro om bord. Blant annet får skipet beskjed om å returnere til land, uten noen videre forklaring. Kaptein Queeg blir urolig på grunn av dette, men det ser ut som om rasjonaliserer

bort sin egen miserable rolle i hendingene. Han omformer det som har hendt og sannsynligvis tror han på sin nye versjon.

Det kan virke som om The Caine er organisert slik at det å spre informasjonen ut til alle om bord, ikke er prioritert. Kapteinen sitter med mye informasjon alene, og det blir da et stort skille mellom han og resten av mannskapet. I tillegg deler ikke kaptein Queeg all sin informasjon med sine offiserer, slik at det blir enda et skille. Dette kan bety at ombord i båten er det minst tre forskjellige bilder av hva situasjonen er. Informasjonsflyten er med andre ord dårlig om bord, og det betyr at informasjonsbehandlingen ikke blir tatt på alvor. Morgan beskriver at ethvert aspekt ved en organisasjon er avhengig av en riktig informasjonsbehandling, noe som ikke er tatt på alvor om bord i The Caine (s.76).

The Caine som en lærende organisasjon

Når The Caine skal betraktes som en lærende organisasjon, blir det viktig å stille seg spørsmålet om The Caine i det hele tatt har forutsetninger for å kunne bli det.

Konsentrasjonen blir da rettet mot om The Caine oppfyller de nevnte prinsippene til Morgan som må være til stede for å kunne betraktes som en lærende organisasjon (s.87-97).

I og med at organisasjonen er så sterkt hierarkisk oppbygd, hvor båten styres av en kaptein med mye makt, er det en antagelse om at hvis denne organisasjonen skal vise seg som lærende, står og faller det med de to kapteinene. Det vil derfor være aktuelt å sammenligne dem. De er ulike, den ene reglementsavhengig, den andre pragmatisk, to hjerner i skarp kontrast til hverandre.

Evne å registrere og forutse endringer

Den første kapteinen om bord, kaptein De Vriess, viser at evnen til å se, registrere og forutse svakheter samt iverksette endringer er til stede (Morgan s.88). Han skaper blant annet et miljø om bord som ikke er typisk for en minesveiper under den andre verdenskrig. Det er en jovial tone mellom han og mannskapet, og kommunikasjonsoffiseren får blant annet dyrke sine forfatteraspirasjoner. Dette tyder på at kapteinen er oppmerksom på omgivelsene sine og viser at han er forutseende nok til å tilføre organisasjonen andre impulser enn det rigide militære systemet. Det er mulig ser han en ende på krigen, og ønsker å gjøre mannskapet klar for dette, eller så tenker han at ved å gi litt frie tøyler, vil det utkrystallisere seg noe som er ukjent men kreativt. Uansett så frykter han ikke dette, han er fleksibelt anlagt

Kapteinen Queeg, den neste kapteinen, er ikke opptatt av dette. Han registrerer bare at omgivelsene trenger en oppstramning av antrekk og disiplin. Så lenge alle rutinene og

prosedyrene fungerer, klarer han seg godt men så fort noe blir ukjent, avdekkes svakhetene hans. Han uttrykker også en klar lojalitet overfor den amerikanske marinen, og han omtales på denne måten: ” ..he does things "by the book"..” Dette tyder på at hele hans oppmerksomhet er rettet mot regler og prosedyrer fremfor eventuelle eksterne utfordringer, han er med andre ord lite fleksibelt innstilt.

Det er her den interessante forskjellen mellom de to kapteinene kommer til syne. Det kan virke som om kaptein De Vriess av natur er oppmerksom på sine omgivelser,. Han referer aldri til ”boka”, og han lærer og nyttiggjør seg av erfaringene med en mer spenstig tankegang. Han har ikke stivnet i stereotype tankebaner, og med en så rusten holk som The Caine er det spesielt viktig å være oppfinnsom og forberedt på alle eventualiteter. Morgan beskriver at hierarkier, design, strategisk utvikling må forstås som fenomener i utvikling, hvis ikke kan skader oppstå (Morgan s.113).

Evne til å stille spørsmålstegn ved det bestående system

Ved å tillate at et system som fraviker noe fra det stereotype og ordinære militære systemet å vokse frem, hvor en mer løse struktur forekommer, viser De Vriess at han stiller spørsmålstegn ved det militære systemet (Morgan s.89). Han lar også kommunikasjonsoffiseren få snakke åpent om hvor rigid og latterlig han synes dette er. De ordinære prosedyrene og de rigide reglene for antrekk, lar De Vriess organisasjonen få stille spørsmålstegn ved. Grunnen er muligens at han rett og slett er lei, men det kan også være at vil vise alle om bord at ikke bare er ett system som kan fungere. Det finnes flere måter å lede The Caine på, og på den måten erfarer og lærer båten noe nytt.

Kaptein Queeg gir inntrykk av det motsatte. Hans urokkelige tro på militærsystemet og at alle svar ligger i boka, er så gjennomført at han aldri stiller spørsmålstegn ved de bestående prosedyrer og antagelsen om at det er det eneste rette systemet.

Stimulere nye forekomster av organisering

En indikasjon på at De Vriess våger å la andre typer av organisering vokse frem, er hans gode kontakt med mannskapet om bord. Gastene viser at de setter pris på han ved å gi han en gave, og på den måten får vi demonstrert deres gode forhold. Dette kan ses på som en type organisering som ikke kanskje er så vanlig om bord i et skip tuftet på en ledelse med en eneveldig kaptein. I og med at kaptein De Vriess har så godt forhold til mannskapet sitt, kan de også oppleve at de har innflytelse. Et tegn på at dette stemmer, er at den nyankomne Keith er svært kritisk til hvordan skipet er når han første gang ser det. Hans førsteinntrykk stemmer

ikke med hvordan han har lært at en et skip i den amerikanske marinen skal se ut og være organisert på.

Den store forskjellen mellom de to kapteinene går ut på at De Vriess er ikke redd for å prøve ut nye veier og la nye forekomster av organiseringer vokse frem (Morgan s.92). Queeg er så opphengt i den gamle organiseringen og at alt skal gjøres slik det står i boka.

Holografisk design – delene inn i helheten

Det er lite som tyder på at prinsippet om at delene skal inn i helheten er et prinsipp som er tatt med om bord i *The Caine* (Morgan s.99).

Det ser ikke ut som om mannskapet finner sin rolle i krigen meningsfull. Vi følger båten gjennom dens omgivelser. Stort sett er den til havs, men enkelte ganger ligger den i havn. Det er krig, og den en del av en stor militærflåte. *The Caine* er plassert langt nede på rangstigen der. Blant annet spøker en av mannskapet med at skipet er rustent og i dårlig forfatning, og han sier: ” They're makin' a mistake scrapin' this ship. The only thing that's keepin' the water out is the rust “. Dette sier noe om at de ombord ikke har et inntrykk av skipet i seg selv har noen betydning for resultatet av krigen eller hvordan militærflåten utfører sine oppdrag. Den helhetlige forståelsen for hvorfor båten er i krig, er ikke forankret om bord i *The Caine*.

Den holdningen at *The Caine* ikke har noen særlig betydning for resultatet av krigen, viser kaptein De Vriess. Han gir inntrykk av det når han på denne måten karakteriserer skipet overfor Keith: ”She's not a battleship or a carrier; the *Caine* is a beaten-up tub. After 18 months of combat it takes 24 hours a day just to keep her in one piece”.

Med en slik holdning ombord, sier det seg selv det er vanskelig for en ny kaptein å løfte frem en felles holdning om at skipet virkelig har en betydning. For det har det, en lenke er aldri sterkere enn dens svakeste ledd.

Kaptein Queeg sier fra første stund at han ønsker å gjøre skipet til den beste minesveiperen i den amerikanske marinen, noe den forrige kapteinen ikke tok sikte på. Hvis en betrakter *The Caine* på denne måten, som en del av en stor sammenheng, er kaptein Queeg mer ærgjerrig enn kaptein De Vriess, siden han gir inntrykk av at han vil samhandle på samme nivå som resten av den amerikanske flåten. I det perspektivet ser vi at kaptein Queeg har en visjon, og dermed viser han vilje til å la helheten prege delen *The Caine*.

The Caine som en lærende organisasjon

Dette er også et element som blir tydeliggjort gjennom advokaten i filmen. Han er et eksempel på at hjernen har evnen til å lære, og han har et klart mål om å overbevise og lære de frifunne offiserene at de er like skyldige og en like viktig del av helheten som kaptein Queeg. I sin noe animerte tale viser han at man kan trenge gjennom systemet og oppdage menneskene bak, men at jussen i dette tilfellet er så firkantet, det er den som blindt bestemmer. Det er selveste Justitia med bind for øynene, vekten i den ene og sverdet i den andre hånden. Det er uansett ingen tvil om at advokaten i filmens nestsiste og dramatiske scene påvirker de tilstedeværende og med det viser at man kan lære og at man kan utvikle seg. Det understreker også at medlemmene i en organisasjon kan lære, og dernest vil det prege organisasjonen. Man kan ikke uten videre ta utgangspunkt i en rigorøs reglementssamling, boken må i stedet hele tiden være et resultat i medlemmenes kontinuerlige læring og innsikt.

Når advokaten hevder at jussen er klar, får han også tydeliggjort hvor vanskelig det er å nyttiggjøre seg læring. Selv om han har en påvirkningskraft overfor de andre, får vi ikke noe svar på om organisasjonen The Caine har tatt til seg denne læringen som organisasjon. Ei heller om den nye kapteinen etter Queeg, båtens nye hjerne, er i stand til å absorbere og nyttiggjøre seg skutas egenart, og samtidig bringe inn nye og konstruktive tankebaner. Det er uklart for oss om båten er blitt vraket eller reparert etter stormen.

Å lære å lære

I sluttscenen ser vi De Vriess på en større og bedre båt med en strammere militær disiplin, der han åpenbart finner seg like godt til rette som på Caine. Her er det mer nødvendig og mulig med en strammere disiplin enn på The Caine. Vi sitter derfor igjen med klare inntrykket at en kapteins, en leders, personlighet og autoritet er utslagsgivende. Det viser at organisasjonen The Caine i seg selv ikke er en lærende organisasjon, men er avhengig av at enkeltindividene lærer og utvikler seg.. Filmen kan da ses på som en kritikk for å vise at det militære systemets største barriere mot læring, er systemets egenart med sitt hierarki og sin harde disiplin. En blir fanget i enkeltkretslæring (Morgan s.111).

Kaptein De Vriess har en mer avslappet holdning til deler av systemet, men han har likevel sin autoritet i behold, det går ikke ut over den nødvendige disiplin. Det blir synliggjort at når systemet er lite fleksibelt, man må ha et pragmatisk og fleksibelt forhold til det. Kaptein De Vriess er en kaptein som har lært seg å lære, og det kan også virke som om Keith også lærer seg det. I filmens sluttminutt får vi se Keith mønstre på et skip hvor De Vriess igjen er

hans kaptein, og han er glad for at kapteinen er positiv til å ha han om bord. Keith har utviklet seg og lært, og i motsetning til tidligere i filmen, da han viste seg som en nyutdannet ekspert med svar på alt, er han nå ydmykere, men samtidig roligere og tryggere på sin rolle.

Sammendrag

Fra et organisasjonsperspektiv viser filmen oss en organisasjon uten fleksibilitet, spenstighet og oppfinnsomhet. I den grad slike egenskaper vises, blir det betraktet som en forbrytelse (mytteriet). Filmene kan derfor betraktes som et angrep på en organisasjonsform som uten evne til læring. Det er store ulikheter mellom de to kapteinene.

Den ene er oppmerksom på omgivelsene sine, viser grad av fleksibilitet og eksprimenterer noe mot det bestående systemet. Den andre tilfører ikke andre impulser enn de militære. I et slikt rigid system er det veldig avgjørende at lederen for organisasjonen har evnen til å lære. På slutten av filmen får vi presentert hvor rigid jussen er, og det viser at det menneskelige aspektet ikke alltid får slippe til, og filmen viser da hvor rigid og lite fleksibel jussen kan være.

3.4 Kulturperspektivet

Kulturperspektivet viser en organisasjon som et kulturelt fenomen, hvor man ser nærmere på de faktorene som påvirker en kultur. Vi snakker om verdier, ideer, trosforestillinger, normer og ritualer. En organisasjon er en del av en nasjonal kultur, en større bransjekultur, og har en egen bedriftskultur. For å belyse filmen *The Caine Mutiny* ved hjelp av denne metaforen har oppmerksomheten vært rettet mot *The Caine* i en større kulturell sammenheng, som en egen bedriftskultur og om de to ulike kapteinene innehar kunnskaper om hvordan man skaper og opprettholder en kultur.

The Caine og kulturen

The Caine er en organisasjon, og den er en del av en kultur som er litt på siden av det tradisjonelle samfunnet. I det tradisjonelle samfunnet er for eksempel familien noe av det mest grunnleggende, men slik er det naturlig nok ikke om bord i *The Caine*. Båten tilhører en organisasjonskultur, nemlig den amerikanske marinen, og den har sin egen kultur. I det følgende nevnes kort noen eksempler som illustrer at *The Caine* er en del av den felles organisasjonskulturen som omfatter den amerikanske marinen. Det blir nevnt eksempler knyttet til kunnskapssystemer, verdier, lover, regler og daglige ritualer.

Alle marinens prosedyrer, dens informasjon og kunnskap finnes i en samling, i ”boken”. Kaptein Queeg illustrerer dette med å henvise til boken rett som det er, og gir inntrykk av at den kunnskapen og informasjonen er noe som er felles for alle som er i marinen. Uansett så er det en kunnskap i den boken som bare angår de som er en del av marinen eller den amerikanske hæren. Kultur er i følge Morgan noe man ikke bare kan avlese eller lese seg til. En leder kan påvirke kulturen på bakgrunn av levde erfaringer, og dermed benytte erfaringene til å være oppmerksom på kulturen rundt en, men man kan aldri helt få full kontroll over den (Morgan s.147).

Når det gjelder de verdier som *The Caine* er knyttet opp til, er de mannlige verdiene sentrale. Mannskulturer dyrker resultater fremfor fellesskap, og vi ser her en likhet mellom begge kapteinene. Begge to uttrykker at de ønsker båten skal være bedre enn de andre amerikanske skipene. Blant annet ser vi at kaptein De Vriess presser på for å komme før en annen båt, og det samme gjør kaptein Queeg. Denne konkrete, resultatorienterte kulturen er ikke spesiell for *The Caine*. Det er en kultur som finnes om bord i alle båtene i den amerikanske marinen. Denne kulturen motiverer mannskapet. Vi ser at løytnant Maryk kaster seg over bord for å redde et slep, slik at de kan komme først over mål. Han gjør det for skipet, slik at de skal vinne. Selv om kaptein De Vriess ikke har ledet an gjennom de store sjøslagene, har han i hvert fall fremstått som en vinner når han slår andre skip under trening.

Det er tilsynelatende en egen streng lov som gjelder for de som er en del av den amerikanske marinen. For å illustrere dette henvises det til den strenge boken, samt rettsaken i filmen. Her kommer det tydelig frem hvor strengt juridisk en blir forfulgt hvis en sår tvil om en kapteins ferdigheter, som det blir gjort i denne filmen. Straffen for dette kan i sin ytterste konsekvens være døden. I en vanlig bedrift vil ikke slike strenge straffer dominere, og det viser at *The Caine* tilhører enn egen kultur med tilknytning til et strengt lovverk.

De daglige ritualene i den amerikanske marinen skiller dem fra den vanlige samfunnskulturen. Det er for eksempel en tydeligrangordning som innebærer at alle må hilse på en spesiell måte på et høyere befal. Kaptein Queeg hilser for eksempel ikke først hvis han møter et mannskap med lavere rang.

Et stemningspreget rituale er når den første kapteinen om bord, kaptein De Vriess avløses av en den nye kaptein Queeg. Hele mannskapet står oppstilt og den avtroppende kapteinen står et øyeblikk stille og hilser til luen mens båtsmannen blåser i pipa. En vil sikkert finne lignende eksempler fra samfunnet ellers, men dette er eksempler som er knyttet spesielt opp i mot marinen og det militære systemet.

The Caine i en kulturell større sammenheng

Det har til nå blitt vist at The Caine som en organisasjon er preget av en egen spesiell kultur som preger den amerikanske marinen. Det skal videre vises at båten også er knyttet mot og er en del av den amerikanske kulturen (Morgan s.118).

Begge kapteinene om bord er opptatt av å vinne. De viser begge at de ønsker at The Caine skal være best, selv om det er noen ulikheter. Med bakgrunn i ønsket om å vinne, legger de begge et slags press på seg selv, noe som i tillegg til å være en del av en mannskultur, også skyldes den amerikanske kulturen generelt. Den konkurranseorienterte vinnerkulturen som preger det amerikanske samfunnet, har også en påvirkning på organisasjonen The Caine. Det kan være med på å gi et ekstra trykk på det å være leder i en slik organisasjon. I forhold til filmen og handlingen blir dette en faktor som forteller oss at kaptein Queeg er utsatt for et enormt press, som også skyldes den amerikanske kulturen. Det å få han til å innrømme feil, vil derfor være en innrømmelse om at han ikke har lyktes i forhold til den amerikanske kulturen.

The Caine som en bedriftskultur

The Caine er en del av både den amerikanske marines kultur og en del av kulturen i det amerikanske samfunnet. Dette preger kulturen om bord, men det er også en helt egen bedriftskultur om bord i The Caine som også dreier seg om noe annet enn å vinne (Morgan s.125).

På tross av at man er en del av en vinnerkultur, har de funnet en felles forståelse i og tro på at hvis man ligger litt lavt, så overlever de alle sammen. Under ledelse av De Vriess har ennå ikke skipet sveipet en eneste mine, og det er noe alle er tilfreds med. De har ikke noe umiddelbart behov for å gjøre seg bemerket som en stor krigsherre. I krigens brutale hverdag gjelder det å holde seg i livet, ikke spille en glamorøs rolle. Løytnant Keefer er stolt over å kunne fortelle at man ikke trenger å være spesielt begavet for å tjenestegjøre om bord:

The first thing you've got to learn about this ship is that she was designed by geniuses to be run by idiots. This is the engine room. To operate, all you need is any group of well-trained monkeys. Ninety-nine percent of everything we do is strict routine. Only one percent requires creative intelligence.

Denne formen for språk og samhandling blir akseptert av kaptein De Vriess, som et eget språk og kulturuttrykk om bord i The Caine. Nykommeren Keith blir møtt av denne form for språk og kulturuttrykk når han mønstrer på The Caine. Dette blir en kulturkollisjon, han

kommer nemlig rett fra krigsskolen hvor øverstkommandanten ved skolen gir et bilde av at unge mennesker skal være stolte av å kjempe for fedrelandet, og det er nærmest det motsatte av hva han blir møtt av om bord i *The Caine*. Som en nykommer må det derfor oppleves som vanskelig når han ikke kjenner den kulturen han kommer til. Ifølge Morgan flyter livet bare lett hvis man kjenner de uskreven reglene knyttet til en kultur (Morgan s.135).

Ombord i *The Caine* er det også delkulturer som gjør seg gjeldende. Blant annet er det en rådende kultur ledet an av Kaptein De Vriess, som favoriserer de av mannskapet som ikke kommer fra den høyere lag av befolkningen, Kaptein De Vriess gir tidlig uttrykk for at han ikke setter særlig stor pris på mennesker som oppnår fordeler i kraft av kretser de er født inn i.

Kulturmønstre, dannelselse og vedlikehold

Det skal nå ses nærmere på hvordan en kultur kan skapes og opprettholdes, og det vil illustreres gjennom å trekke frem forskjeller mellom de to kapteinene om bord, siden et slikt perspektiv viser hvor forskjellig de er når det gjelder å skape og opprettholde kulturmønstre.

Kaptein De Vriess viser at han aksepterer kulturen om bord og ser fordelene av å ha kontroll på den. Han ser blant annet enkeltindividene om bord, og viser tydelig at han setter pris på mannskapet. Under hans ledelse er det en noe ledigere struktur om bord, og det skaper åpenbart en god samhandling. Mannskapet er uflidde og skjeggete, men allikevel viser de respekt for befalet ved blant annet å hilse til luen. Kapteinen har forstått at man er i en krig, og at det er viktig at mannskapet får oppleve at de er enkeltindivider. En måte kaptein De Vriess gjør det på, er til en viss grad å la dem få bestemme antrekket sitt selv. På den måten skapes det et miljø som gir rom for ventilerings. Skillet mellom offiserene og det andre mannskapet er fortsatt til stede, men det blir for eksempel ikke slått hardt ned på hvis de menige spøker med høyere offiserer. Blant annet blir løytnant Keith mobbet litt av mannskapet, men ikke mer enn alle som er nye om bord i båten må tåle. Det er skapt et felles meningssystem som både mannskapet og kapteinen er fortrolig med (Morgan s.138).

Kaptein De Vriess viser også at han ønsker å opprettholde den kulturen som er om bord og er raskt ute med å justere det som kan ha påvirkning på den. Den nyankomne Keith får merke det. Han kommer fra de høyere lag i samfunnet, og rett fra krigsskolen, og vi får tidlig se at hans mor er velstående med egen privatsjåfør og stor pels. I tillegg får han beskjed av sin mors venn at han bare må si fra hvor han vil plasseres innenfor den amerikanske marinen, det kan ordnes. Kaptein De Vriess aner nok på forhånd hvilken del av samfunnet Keith hører hjemme i. Av den grunn får Keith en heller kjølign mottakelse av han. Kapteinen

fnyser av det fine vitnemålet hans, og sier åpent til han, at han ikke tror at han blir lenge om bord. Litt senere kommer det beskjed om at hvis Keith ønsker det, kan han overflyttes til en mye større og finere båt, noe som er et resultat av kontaktene til hans mor. Kaptein De Vriess gir tydelig uttrykk for at han ikke synes noe om dette, og han presser derfor Keith under et måltid foran de andre offiserene og spør om han virkelig vil overflyttes. Keith har nok kanskje lyst, men han våger ikke å si dette foran alle de andre, og bekrefter at han blir om bord. Det er også mulig at han som ung og idealistisk ville ha følt seg som en taper hvis han hadde gått fra borde. Selv om De Vriess gir uttrykk for et noe negativt syn overfor Keith, sier han også at han har tro på han som offiser, bare han får seg litt bedre erfaring. Dette er noe som De Vriess han skjønt. Ved å vise sin holdning overfor Keith, har han både forstått at han som kaptein kan påvirke kulturen om bord, samtidig som han har forstått at han må være lydør.

Denne kulturforståelsen viser han også veldig tydelig når han tilbyr sin avløser å bli igjen noen dager om bord. Uten at han sier det klart, kan dette tolkes som om han ønsker å formidle til den nye kapteinen hva slags kultur det er om bord. Den nye kapteinen forstår ikke nytten av dette, og lar han dra av gårde med en gang.

Ulik virkelighetsoppfatning

Den kulturforståelsen som De Vriess har vist, eksisterer ikke på samme måte hos Queeg. Han fatter heller en stor interesse og fascinasjon for de konkrete kulturuttrykkene han umiddelbart han kan se med en gang, og som han kan gjenkjenne fra andre båter han har vært om bord i.

Denne konkrete, resultatorienterte kulturen preger derfor kaptein Queeg, og for han er miljøet på alle båter i den amerikanske marinen den samme. Ritualer som å hilse og kalle hverandre med tittel og etternavn, et felles språk og bekledning og ikke minst regler er faste, trygge holdepunkt i tilværelsen som kaptein Queeg kjenner godt, da har han ikke er behov for å analysere dem. De står skrevet i boken. Dette er også områder han er kjent med og behersker. Han vet hvordan en uniform skal være, og viser raskt en fascinasjon for mannskapets bekledning. Kaptein Queeg refser en soldat foran de andre offiserene på grunn av feil antrekk, og viser med det han er opptatt av synlige detaljer. Han sier på åpningsmøtet med underoffiserene at han ønsker at de skal bli kjent med hverandre, men han bruker tiden til å presentere seg selv og sin kultur. Han vil rett og slett ikke vite noe om andres kulturpraksis. Denne holdningen viser bare hvordan nye kulturmønstre dannes. I stedet for at de blir en felles kultur om bord, dannes det heller en kultur som er mot kapteinen. Det blir en ulike

virkelighetsoppfatning med ulike meninger, og man er i en organisasjon avhengig av en felles virkelighetsoppfatning for å kunne fungere optimalt (Morgan s.140).

Sammendrag

Filmen viser oss en ritualisert kultur hvor verdiene er preget av den amerikanske kulturen og marinekulturen, samtidig som den er preget av mannlige verdier, som gjør den til en konkurranseorientert organisasjon. Verdiene til marinen er preget av fyndord som seier, manndom, nasjonalisme, ære og lojalitet. Fra et organisasjonsperspektiv viser filmen oss at det kan være en stor avstand fra slike fyndord og ned til virkelighetens verdier i en organisasjon. Om bord i båten er organisasjonen mer preget av verdiene overlevelse og egoisme.

Filmen skildrer videre hvor viktig lederen i en kultur er, og hvor mange delkulturer og subkulturer det kan være i en organisasjon, og hva organisasjonskulturen består av. .

Den ene kapteinen er en del av alle disse kulturene og vet å påvirke dem, mens den siste kapteinen ikke har den kulturforståelsen. Nye kulturmønstre, når nye kommer inn i en organisasjon.

3.5 Den politiske metaforen

Gjennom Morgans beskrivelse av kulturmetaforen har vi sett hva slags rolle kulturen spiller om bord i *The Caine*. Vi skal nå se hva slags forståelse av filmen som den politiske metaforen gir oss,

Det er en autokratisk styreform om bord i *The Caine*, hvor alle avgjørelser er lagt til kapteinen. Morgan beskriver ulike styreformer hvor den autokratiske minner sterkest om styreformene om bord i *The Caine* (s.153).

Begge kapteinene om bord praktiserer dette, selv om de gjør det ulikt. Kaptein De Vriess bestemmer for eksempel hvordan holdningene skal være om bord. Når nykommeren Keith ankommer skipet med litt andre holdninger, er De Vriess raskt ute med å korrigere han. Han er da tydelig på hvilke holdninger som tolereres om bord. Keith ønsker og gir uttrykk for at det skulle vært en strammere disiplin om bord, men det ønsker ikke kaptein De Vriess. Det er en gemyttlig stemning på møtene kapteinen og underoffiserene har sammen, men det er allikevel tydelig hvem som bestemmer.

I og med at det er en forholdsvis god stemning om bord under De Vriess ledelse, er dette behagelig for underoffiserer og mannskap. Det kan tyde på at de føler en viss grad av medbestemmelse. De menige får bestemme antrekket sitt selv, og blant annet Keefer får

skrive på boken sin. Selv om de vet at De Vriess er sjefen, opplever de en viss frihet. Denne friheten opplever de ikke under ledelse av den nye kapteinen.

Det at begge kapteinene praktiserer en autokratisk lederstil, trenger kanskje ikke være noe negativt, siden det foreligger en antagelse om at samtlige militære organisasjoner praktiserer dette også i dag. Den store forskjellen er hvordan stilen praktiseres av de ulike kapteinene. Forventningene hos mannskapet er slik at det skal praktiseres en autokratisk styreform. Når den nye kapteinen kommer om bord, er alle spent, for de vet at den nye kapteinen bestemmer alt. Det visste de også at den forrige kapteinen gjorde, men han gjorde det på en human måte. Han snakket med mannskapet og lot dem få visse friheter. Det at han praktiserte denne stilen, gjør det vanskeligere for kaptein Queeg å praktisere sin stil, siden mannskapet har fått oppleve noe annet.

The Caine og interesser

Morgan beskriver at interesser er en måte man kan forstå en av de få om bord som ser for seg en karriere i marinen etter at han har forlatt båten, er nestkommanderende Maryk. Han viser seg som en lojal nestleder for begge kapteinene. Han skryter blant annet av kaptein De Vriess overfor nykommeren Keith, og han kaster seg oppofrende ut i vannet for å redde en kabel, slik at båten og De Vriess kan gjøre det best på en trening. Når han kommer opp av vannet, kommenterer Keith at han virkelig må sette pris på De Vriess.

Maryk virker noe bekymret for hvordan det skal gå når det kommer en ny kaptein om bord. Til tross for denne bekymringen er han i begynnelsen veldig lojal også mot kaptein Queeg. Han refser blant annet de andre offiserene når de snakker nedsettende om Queeg bak hans rygg. Når nidvisen "The Yellowstain" blir laget om kaptein Queeg, sier han tydelig fra til de andre offiserene om at dette ikke er akseptabelt. Nidvisen henviser til at kaptein Queeg er feig, da han kaster en gul markering ut i vannet og snur i et angrep. Ordet "yellow" er også et folkelig engelsk uttrykk for feig.

Maryk har en oppriktig interesse av å være lojal overfor lederne. Allikevel sier Keefer det tydelig en gang, at Maryk er nok den eneste som tenker seg en karriere i marinen etter krigen. Det kommer også frem under rettssaken at han ikke hadde spesielt gode karakterer fra sin skoletid, og dermed må han kanskje vise til en god praksis for å kunne se for seg en god karriere. Ved å opptre lojalt under begge kapteinene vil det se bra ut for karrieren. Morgan beskriver karriereinteressen og

En annen person som også viser en spesiell interesse for sin egen karriere, er kaptein Queeg. Det kommer ikke helt tydelig frem i filmen, men han antyder at de er ute etter ham, og han skal vise dem. Han henviser med dette til en ledelse over han, og dette kan tyde på at han ønsker å rette opp det inntrykket de har av han. Han har muligens gjort noen feil før, og dette er han siste sjanse. Med dette i tankene kan det forklare kaptein Queegs redsel for å gjøre feil. Hans karriere står på spill, og derfor har han en interesse av å gjøre det bra.

Forstå konfliktene om bord

Maryk og Queeg er bare to eksempler fra *The Caine* på at de er ulike interesser om bord. Det er også andre interesser til stede, og det er momenter i filmen som viser at disse interessene kolliderer. Det er tidligere nevnt at kaptein Queeg har en interesse av at *The Caine* som et krigsskip utmerker seg i krigen som et godt skip. Denne desperate interessen avviker fra store deler av mannskapets interesser. I og med at kaptein De Vriess får en klokke som gave fra mannskapet om bord den dagen han forlater skuta, kan det tyde på at de har satt veldig stor pris på hans måte å lede skipet på. En av grunnene til det kan være at han har klart å holde skipet unna kamp.

The Caine og makten

Det vil i det følgende vises hvem som har makt om bord i *The Caine*, og hvilke metoder de benytter. Morgan hevder det finnes ulike definisjoner på hva makt er; det dreier seg om innflytelse, ressurs, påvirkning og kanskje å få noen til å gjøre noe de ikke har tenkt på.

Ulike kilder til makt om bord i The Caine

I forhold til analysen av filmen i det politiske perspektivet er det også interessant å se nærmere på de ulike kildene til makt som Morgan beskriver. De som blir benyttet er: Formell autoritet, kontroll over knappe ressurser, bruk av organisasjonsstruktur, kontroll med beslutningsprosesser, kontroll over kunnskap og informasjon, kontroll av grenser, evne til å mestre usikkerhet, mellommenneskelige allianser, kontroll over motorganisasjoner (Morgan s.167).

Den formelle autoriteten ligger hos kapteinen, som har den øverste formelle makten om bord. I og med utnevnelsen til kaptein, har de fått seg delegert denne makten. Den er knyttet til den posisjonen og rollen de er satt inn i. Det er ingen av de andre om bord som i utgangspunktet som kan true den posisjonen. Hvis så skjer, kalles det mytteri. På den annen side er kapteinen også underlagt en høyere instans. Blant annet får vi høre at de rapporterer til

en admiral om bord i et større skip. Den konkret definerte rollen de har som kaptein, gir makt, og den er underbygget av følgende trekk: karisma, tradisjon og lovregler. Det er helt tydelig at rollen som kaptein er knyttet til gamle tradisjoner og lovverk. Hele rettssaken i filmen dreier seg blant annet om hvor sterkt forankret maktrollen som kaptein er i jussen (Morgan s.166-167).

Utgangspunkt for at begge kapteinene skal kunne ha like mye makt, er altså til stede gjennom deres formelle rolle, men den ulike grad av karisma de har, gjør at det blir en forskjell mellom de to kapteinene. Kaptein De Vriess har kvaliteter som gjør at han har mer karisma enn kaptein Queeg. Blant annet ser vi at på de møtene De Vriess har med underoffiserene, er det en gemyttlig stemning. Det virker som om underoffiserene trives i hans selskap. Det gjør de ikke sammen med kaptein Queeg. Stor sett er det han som snakker på stabsmøtene, og det er lite dialog med underoffiserene. Dette viser at De Vriess hadde større makt og bedre kontroll enn Queeg, og det kan være med på forklare hvorfor Queeg havner i en konflikt med underoffiserene og resten av mannskapet.

Queeg ønsker å kontrollere ved hjelp av makten over knappe ressurser (Morgan s.169). Det er interessant å trekke inn en episode som kaptein Queeg henger seg opp i. Han mener tydelig at det er makt i å ha kontroll over resurser. Når man er lenge til havs, kan en enkel dessert være en knapp ressurs. Etter å ha mottatt jordbær og is fra admirals skip, forsvinner restene av dette om kvelden etter middagen. Kaptein Queeg lager et enormt oppstyr og setter i gang en stor etterforskning på grunn av de enkle jordbærene. På en eller annen måte vil han kontrollere også disse bærene for å konsolidere makten sin. Han har misforstått tanken om at kontroll over knappe ressurser gir makt, her må det utøves et fornuftig skjønn. Han tviholder imidlertid på dette perspektivet, slik at det til slutt blir en latterlig forestilling. Det skal være usagt om det er tilsiktet, men i denne scenen Queeg bokstavelig talt avkledd. Han er uten uniform, det ytre tegn på autoritet som automatisk skal medføre respekt i militær sammenheng. For seerne, og kanskje også for de tilstedeværende mannskaper, framstår han som en forvirret fyr i slåbrok.

Kaptein Queeg er tydelig på at han vil kontrollere makten i kraft av vedtatte regler og bestemmelser. Han kan regler og prosedyrer til punkt og prikke, og kan på den måten vise sin autoritet. I praktiseringen av dette er det forskjeller mellom de to kapteinene. Kaptein De Vriess avviker noe fra fastsatte regler og prosedyrer i marinen, men han har allikevel kunnskapene om dem. Han makter også å utøve autoritet og gjennomføre sin politikk uten å henvise hele tiden til regler og prosedyrer (Morgan s.170).

Det er kanskje dette han bevisst bruker når han ikke fører skipet inn i kamp. Han holder tilsynelatende skipet litt i bakgrunnen, og under hans ledelse har det ennå ikke vært i strid. Det kan tyde på at han selv har interesse av å gjennomføre krigen uten noen ambisjoner om å stikke seg for mye fram. Han er tidlig ute med å argumentere overfor Keith hvor rusten og dårlig skipet er. Det er med andre ord ikke et kampklart skip. Riktignok er ikke skipet i tipp topp stand, men vi ser senere i filmen at det sveiper miner godt nok til å delta i strid. Dette kan tyde på at kapteinens egeninteresse for å holde seg unna strid, har lyktes. I krigens hverdag er det kanskje ikke å vinne gloria og ære som preger soldaten, men det å holde seg i livet. Det er heller ingenting som tyder på at han får refs av noen overordnede på grunn av sin linje, og det kan tyde på at han kjenner reglene og prosedyrene så godt at han holder seg hårfint innenfor regelverket. Det er også en form for makt. Jurister kan for eksempel ha mye makt, siden de er godt kjent med et innviklet regelverk. Også i det politiske spillet er som regel kunnskap ensbetydende med makt.

Kaptein Queeg benytter kunnskapene sine om reglene og prosedyrene til å utøve en stivbeint praksis. I og med at De Vriess har demonstrert det motsatte for mannskapet, slår ulikheten negativt ut for Queeg.

Kapteinene har kontroll med beslutningsprosessene (Morgan s.173). Det er tydelig at begge kapteinene selv kontrollerer stabsmøtene som de jevnlig holder for sine underoffiserer. Premissene for møtene til kaptein Queeg bestemmes helt og holdent av han selv, siden han innkaller til møtene i tide og utide, og han bestemmer også temaet. I og med at løytnant Keefer og de andre underoffiserene om bord virket trygge og fornøyde på møtene med kaptein De Vriess, kan det virke som om han lar dem slippe mer til med sine meninger. Blant annet er løytnant Keefer frittalende om sin misnøye med den amerikanske marinen. Som en dreven politiker letter De Vriess på lokket og slipper dampen ut i stedet for å vente til det eksploderer. Med rette eller urette får staben en følelse av at de har medbestemmelsesrett.

Tilgang på kunnskap og informasjon som kilde til makt kontrolleres i stor grad av kommunikasjonsoffiseren Keefer (Morgan s.174). Han mottar meldinger og gir dem videre. På den måten er han klar over hvilke meldinger som kommer inn til båten. Dette er noe kaptein Queeg viser at han er klar over. Det kan virke som han tar over en del kommunikasjonen selv. Vi ser han blant annet flere ganger snakke i radioen. En dreven politisk leder greier å delegere ansvar uten å miste sin autoritet.

Kaptein Queeg ønsker å kontrollere grensene mellom The Caine og mannskapets privatliv (Morgan s.176). I en gitt scene bestemmer kaptein Queeg grensene for skillet mellom

The Caine og privatlivet. Han straffer mannskapet slik at de ikke får permisjon til å møte familie og venner. Dette er på grensen til rå maktutøvelse og må skape uvilje hos dem det går ut over.

Keefeer mestrer andres usikkerhet som en kilde til makt (Morgan s.178). Han er forfatter i det sivile liv, og vet derfor å bruke språket godt. Keefeer setter også umiddelbart i gang med å fortelle Keith om skipet, siden nykommere som regel er noe usikre på alt og alle. Keefeer uttrykker en egeninteresse som går på å holde skipet unna kamp. Han snakker overbevisende og morsomt om hva som kreves av mannskapet, og uttrykker langt i fra stolthet av å være om bord når han sier dette:

The first thing you've got to learn about this ship is that she was designed by geniuses to be run by idiots. This is the engine room. To operate, all you need is any group of well-trained monkeys. Ninety-nine percent of everything we do is strict routine. Only one percent requires creative intelligence.

De Vriess har tillatt at Keefeer har posisjonert seg godt om bord i The Caine. Under måltidene sitter han alltid ved siden av kapteinen og samtaler. Når kaptein Queeg overtar kommandoen, sitter han noe mer tilbaketrukket og er oftest taus når Queeg er tilstede.

Kontrollen løytnant Keefeer har, er god når det gjelder de mellommenneskelige alliansene, og har derfor en makt gjennom det (Morgan s.181). Dette starter allerede under det første stabsmøtet som kaptein Queeg holder. Keefeer himler med øynene under møtet, og slenger kjapt en kommentar om Queeg idet han forlater rommet der sammenligner kaptein Queeg med den diktatoriske kaptein Bligh fra filmen *Mytteriet på Bounty* (1950). Han bruker formuleringsevnene sine, og i med at de andre om bord er klar over dette, er det også en del av hans politikk. Språk er makt, ikke minst i politikk. Han gjør andre usikre, og det gir han et overtak. Vi får ikke kjennskap til andre om bord med slike skriveferdigheter og evne til å bruke ord. Et godt eksempel på hvordan han velformulert beskriver forholdene, er dette:

There is no escape from the Caine, save death. We are all doing penance. Sentenced to an outcast ship manned by outcasts, and named after the greatest outcast of them all.

Etter hvert blir Keefeer mer og mer frustrert over kaptein Queeg, og det toppe seg for han når kaptein Queeg etter hvert forbyr han å sitte og skrive om bord. Han skal vær så god benytte tiden til sine egentlige arbeidsoppgaver som befal. Denne hendelsen medfører at

Keefer intensiverer svertkampanjen mot Queeg. Fordi han er forfatter, belest og har universitetsbakgrunn, benytter han terminologier som kanskje ikke de andre kjenner så godt. Han gir inntrykk av at han vet hva han snakker om. Han referer til psykologisk litteratur, omtaler Queeg som syk og psykopat. I begynnelsen lar ikke nestkommanderende Maryk seg overbevise om det. Etter hvert blir han imidlertid mer nysgjerrig på hva Keefer sier, og ber også til slutt om å få låne en bok om psykologi. Keefer fortsetter propagandakjøret sitt og greier etter hvert å overbevise Maryk om hvor uegnet Queeg er, og det ender med at de sammen skal oppsøke befalshavende admiral og melde sin bekymring om kaptein Queeg. Men ved synet av det mannsterke og effektive systemet på hangarskipet, svikter Keefers mot, og han overtaler de andre til retrett. Denne politiske kannestøperen innså plutselig hva han hadde gitt seg inn på.

Kontroll over motorganisasjon som kilde til makt kan for eksempel være å kontrollere mannskapet om bord i *The Caine* (Morgan s.182). Dette håndterer kaptein De Vriess godt. På meg kan det virke som de setter stor pris på han, og han lar dem få frihet til for eksempel å velge uniform selv. På den måten har han kontroll over dem, og dermed makt.

Sammendrag

Fra et organisasjonsperspektiv viser filmen oss en utpreget autokratisk styreform. To kapteiner utfører autokratiet ulikt, og dette viser at selv med en autokratisk styreform, finnes det ikke noe fast svar på hvordan man skal opptre som leder.

I en organisasjon er det er ulike interesser som preges ulike interessemotsetninger som i denne filmen karriere og overlevelse. I tillegg viser filmen oss de utpregede og synlige indikasjonene på hvem som virkelig har makt i en organisasjon. Lederrollen innebærer den formelle makten, og rettssaken viser hvor sterkt vern en leder juridisk kan ha. Til tross for denne tydelige makten i kapteinsrollen er det en klar forskjell på hvordan de utøver den autokratiske stilen. Filmene viser oss hvor viktig det er for en leder å forvalte makten riktig. Synliggjør man for mye og briljere for mye om sin egen makt, oppnår man det motsatte som er å miste makt.

3.6 The Caines indre fengsel

Et sitat fra filmen benyttes for å innlede analysedelen med bakgrunn i metaforen om det indre fengsel. Det er kommunikasjonsoffiseren løyntant Keefer som sier dette som en artig betraktning over tilværelsen og situasjonen om bord i *The Caine*. Han uttrykker at han er

bevisst at tilværelsen om bord kan minne om et fengsel. ”There is no escape from The Caine, save death. We are all doing penance”. Til tross for denne klare talen vil ikke konsentrasjonen rettet mot de tilsynelatende klare og åpenbare fysiske tegnene som kan lede tanken hen på et fengsel. Det er det indre fengselet vi vil se etter, de ubevisste bindingene som eksisterer i og mellom alle om bord i The Caine.

The Caine og undertrykt seksualitet

Hvis en sammenligner Taylor med kaptein Queeg, vil en tydelig se likheter. Queeg er fascinert av detaljer og kontroll. Han følger boken til punkt og prikke, og bruker hele sin energi på ubetydelige detaljer. Et klassisk eksempel er når han refser en soldat for en skjorte som ikke er korrekt puttet ned i buksen, og han blir fiksert på at alle uniformene om bord skal være perfekte. Han nærmest spionerer og forfølger mannskapet om bord i jakt på detaljer og feil bekledning. Dette ender med ukontrollerte utspill over høytalerne som når han for eksempel roper ut at det er ingen som lurte han, idet han observerer at en marinegast om bord prøver å skjule at han ikke har på seg hjelm. Det andre eksemplet er hans nitidige etterforskning etter hvem som stjal noen jordbær. Han bekrefter også at han er glad i detaljer, og forteller om en episode fra gammelt av hvor han fikk ros fra sitt engasjement for detaljer. Denne beskrivelsen minner sterkt om Morgans beskrivelse av Taylor og hans analfikserte tilnærming til livet og organisasjoner (s.214).

Forsvarsmekanismer påvirker en organisasjon

Vi har allerede vært inne på Keefer sin sentrale og relativt behagelige rolle under den første kapteinen. Når den nye kapteinen kommer om bord, er det tydelig å se at Keefer blir urolig. Han viser en med en gang sin misnøye, og hans eventuelle følelser av ubehag, frykt og misnøye projiserer han over på deler av de andre offiserene. Blant annet så blir Maryk etter å ha snakket mye med Keefer overbevist om at Queeg er psykisk ustabil. På den ene siden driver Keefer et bevisst manipulativt spill, hvor han gjør hva som helst for at Queeg ikke lenger skal være kaptein. Han er bevisst sin manipulative adferd når han blant annet viser Maryk en bok om psykologi samtidig som han beskriver kaptein Queeg, og ikke lenge etter er han overbevist om at kapteinen er gal. Ifølge Morgan så er det allikevel det ubevisste som er sentralt i en forsvarsmekanisme som projisering. Keefer ustråler nok også en ubevisst frykt for at han ikke ville kunne overleve under et så stramt regime som det Queeg legger opp til. Denne frykten overfører han til de andre (Morgan s.215).

The Caine og den patriarkalske familie

Kaptein De Vriess er kaptein om bord i The Caine i første del av filmen, og han opptrer som en farsfigur om bord. Han utøver autoritet, men har et godt forhold til de aller fleste, og han er en person som de ser opp til. Nestkommanderende Maryk roser han, og mannskapet gir han en gave når han slutter. Bildet blir komplett når han nærmest uvillig brummer et motvillig takk, som imidlertid ikke lar noen være i tvil om at han setter pris på overrekkelsen.

Familieperspektivet kan også være med på å forklare at Keith får problemer i møtet med De Vriess. Relativt tidlig i filmen får vi vite at Keith har en dominerende mor og kommer fra en rik familie. Han har vokst opp med en mor med klare ambisjoner i forhold til sin sønn. Denne dominerende moren kan prege han, og gjør at Keith kan ha utfordringer med markante farskikkelser som De Vriess. Ifølge Morgan mente Wilhelm Reich at i organisasjoner kan det være slik at en person kan underkaste seg en annens autoritet, som man underkastet seg foreldrenes og fars regler og bestemmelser (s.218).

The Caines død og udødelighet

I dette perspektivet kan man forstå den store motstanden mot endringer som aktualiseres når en ny kaptein kommer om bord. I en krig vil jeg anta at døden er noe står mannskapet om bord i et krigsskip nærmere enn i de fleste andre organisasjoner. Atmosfæren som er om bord i The Caine i første del av filmen, er et uttrykk for at de mener de skal overleve krigen. Når kapteinen blir byttet ut med en annen, kan vi formelig lese dødsfrykten i øynene på både deler av mannskapet og ikke minst nestkommanderende Maryk, med sitt lange blikk etter kapteinen når han forlater skipet. Den gode kulturen bestående av felles normer, trosforstillinger, tanker og sosiale ordninger blir truet av at det kommer en ny kaptein om bord. Morgan refererer her til Ernest Becker som hevder etter Morgans forståelse at vi skaper kultur og verdier sammen med andre for å dempe vår dødsfrykt. Kulturen om bord i The Caine blir dermed et symbol for noe varig og evig, og derfor oppleves dødsfrykten når den nye kapteinen ankommer (Morgan s.220).

Angst om bord i The Caine

Dette kan være med på å forklare den store konflikten og avstanden som det blir mellom kaptein Queeg og underoffiserene og resten av mannskapet. Kapteinens ubevisste angst resulterer i at det oppstår en front mellom mannskapet og kaptein Queeg. Alle henvendelser

til kapteinen blir oppfattet som rivalisering. Blant annet blir et velmenende råd fra den lojale nestkommanderende løyntant Maryk avvist. I scenen hvor Maryk fratar Queeg kommandoen, beskylder Queeg Maryk for å ønske makt, han ser ikke at Maryk vil redde skuta og mannskapet i en krisesituasjon.

Denne åpenbare angsten hos kapteinen kan ifølge Morgans forståelse av Abraham Zaleznik medføre det som skjer i filmen, nemlig at kaptein Queeg blir isolert fra resten (s.226). Han mister kontakten med mannskapet sitt, og det medfører at de kan samle seg for å gå i mot han. Et eksempel på at kapteinen ikke følger med eller er synlig, er at tre av underoffiserene forlater skipet og oppsøker et større kommandoskip. De kan tilsynelatende gjøre dette uten at kapteinen registrere det, siden han antageligvis sitter inne på lugaren sin. Hensikten med besøket er å rapportere om kapteinens utilregnelighet. Keefers mot svikter imidlertid, og han overtaler de andre til å returnere.

The Caine og teddybjørner

Vi beveger oss nå tilbake til kapteinens omfattende etterforskning etter de forsvunne jordbærene. I og med at han forteller at han fikk ros for å være opptatt av en slik detalj tidligere, kan det tyde på at dette er svært viktig for ham. Han har hatt suksess på dette området før, og nå vil han gjenskape trygghet ved å gjenoppleve suksessen.

For kaptein Queeg har en bestemt tanke om at tyven skal finnes, og han fremstiller det som det viktigste av alt om bord i *The Caine*. Håpet for kaptein Queeg er at hvis jordbærtjuven blir funnet, så vil alt rette seg, og han vil kunne vise autoritet og gjenvinne respekten sin overfor mannskapet. Morgan fremhever Harald Bridge s arbeid med overgangsfenomener, hvor Bridger omtaler at et overgangsfenomen eller en teddybjørn for en leder, kan være et oppheng i en bestemt måte rutine eller måte å gjøre arbeidet på (s.228).

The Caine, skygge og arketyper

The Caine Mutiny er en film, og på den måten kan en som veldig mange andre filmer analysere og komme frem til at filmen handler om en kamp mellom det gode og det onde.

Vi går ikke videre med det poenget, men det gjøres heller noen refleksjoner rundt arketyper og navnet på båten og organisasjonen *The Caine*, Kain. Navnet er hentet fra Bibelen og referer til sønnen til Adam og Eva som dreper sin bror. Dette blir ytterligere understreket av løyntant Keefer som fremstiller det som om alle om bord skal lide samme skjebne som Caine gjorde. Han sier: “.....Sentenced to an outcast ship manned by outcasts, and named after the greatest outcast of them all”. Det er en nedarvet forestilling at

menneskene dreper hverandre. I dette tilfellet blir arketypen at The Caine er skapt for å drepe, og forestillingen om vi alle er i slekt med den første brodermorder, blir tydelig. Det henspiller her til Morgan når han sier at den jungianske arketypen kan være nedarvet erfaring som leder oss til å forstå verden (s.230). Historien om Caine og Abel er en nedarvet erfaring som gjør vi forstår båten sin rolle klarere.

Sammendrag

I lys av metaforen om det indre fengsel vises en organisasjon preget av tvangsforestillingen til den andre kapteinen. Hans grunnleggende fascinasjon for detaljer og faste rutiner setter sitt preg hele organisasjonen, og det viser hvor stor påvirkning de ubevisste driftene hos en leder kan ha på en organisasjon. Filmen viser også en enkelts persons sterke påvirkning, hvor en projisering av hans frykt påvirker de andre i organisasjonen. Dette blir en medvirkende faktor til at alle ønsker lederen bort. Organisasjonen er sterkt preget av en grunnleggende følelse av angst. Mannskapets angst for at skipet som en organisasjon vil dø ut grunnet bytte av en kaptein, setter sitt preg på livet om bord. I et organisasjonsperspektiv synliggjør filmen den angsten som kan oppstå i en organisasjon ved et lederbytte.

4 Oppsummering og drøfting

Morgans organisasjonsteori beskriver åtte ulike metaforer som hver på sin måte kan belyse en organisasjon. I denne analysen er seks av åtte metaforer blitt benyttet. De seks metaforene er maskinmetaforen, organismemetaforen, hjernemetaforen, kulturmetaforen, den politiske metaforen og metaforen om det indre fengsel. Disse seks metaforene ble valgt siden det er de som gir best innsikt i filmen, og de er også med på å gi oss en bedre organisasjonsforståelse.

4.1 The Caine Mutiny i lys av Morgans teori som en organisasjon.

I det følgende vil jeg kort sammenfatte hva filmen viser oss, når den analyseres og tolkes ut fra Morgans metaforer.

En maskinmessig organisering fordrer en gjennomarbeidet organisasjon hvor praktiske prosedyrer er nedskrevet til minste detalj. Sett gjennom maskinperspektivet viser filmen oss at denne organisasjonsformen har minst fire svakheter. For det første ser denne organiseringen bedre ut på papiret enn den gjør i virkeligheten. En organisasjon er så kompleks, at et fullstendig ferdig utarbeidet regelverk som tar for seg hele organisasjon, ikke er mulig å slutføre. For det andre blir menneskene i en slik organisasjon for avhengig av prosedyrene,

slik at i en uforutsett krise klarer ikke organisasjonen å håndtere situasjonen på egen hånd, den rette prosedyren for unntak eksisterer ikke. For det tredje er denne type organisering veldig sårbar når det forekommer defekte deler. Dette fordi hver del er integrert inn i et system som gjør at resten av organisasjonen er avhengig av at den enkelte delen fungerer. Den fjerde svakheten i denne organiseringen er at systemet ikke har tatt høyde for at de defekte delene ofte er et menneske, og når den delen ikke kan byttes ut, blir organisasjonen skadelidende. Dessuten, en maskin gjør bare det den er programmert til, og den fungerer hundre prosent logisk, noe som bekjent ikke er tilfelle med mennesker.

Sett fra organismeperspektivet viser filmen oss en organisasjon med behov som endrer seg i takt med behovene til individene og gruppen. En slik organisasjon er avhengig av en leder som forstår dette, og filmen viser oss hvilke katastrofale følger det kan få når lederen ikke ser behovene. Organismebildet synliggjør svakhetene med en leder som bare følger vedtatte prosedyrer, og ikke er i takt med sine omgivelser. Dette medfører et lukket system. Er samhandling fra lederens side ikke til stede, verken oppover eller nedover i systemet, kan det bli fatalt. Konsekvensene av manglende samhandling blir synliggjort. I et organisasjonsperspektiv vises det også at enkelte organisasjoner noen ganger rett og slett blir for gamle og dør ut.

Sett fra hjerneperspektivet viser filmen en organisasjon som mangler fleksibilitet, spenstighet og oppfinnsomhet. Igjen ser vi lederens viktige posisjon. Hans egenskaper og manglende sådanne forplanter seg nedover i systemet og avgjør om organisasjonen kan nyttiggjøre seg læring. Lederens egenskaper avgjør i stor grad om organisasjonen evner å lære til noe nytt, eller om den står på stedet hvil. Hjernebildet viser oss at regler og juridiske retningslinjer som organisasjoner må forholde seg til, kan være tungrodd og i utakt med sine omgivelser.

Når det gjelder kulturperspektivet, møter vi i filmen en organisasjon som består av ulike del- og subkulturer, noe som for en leder kan være viktige kommunikasjonsarenaer. Er lederen fortrolig med de ulike kulturene, har han bedre kontroll enn hvis han ikke tenker i de baner. Filmene viser en organisasjon kulturene ikke møtes. På *The Caine* fører kulturkløfter til avstand og lite samarbeid, og dermed til svikt i krisesituasjoner.

Med det politiske perspektivet på filmen blir vi vitne til ulike former for makt innad i en organisasjon. Det er ikke nødvendigvis nok for lederen å ha fått tidelt myndighet i kraft av sin rolle, men den må også kjempes for videre. Filmene viser hvordan en organisasjon kan være en arena for maktkamp og posisjonering, og hvilke katastrofale følger det kan få. Den

viser også at selv om den formelle makten innehas av en leder, kan den virkelige makten ligge andre steder i organisasjonen. Faktorer som informasjon og kontroll over mellommenneskelige relasjoner spiller inn. En organisasjon endrer seg hele tiden, og er den preget av interessekonflikter og maktkamp innad, blir det tydelig hvor viktig det er at en leder forvalter makten riktig.

Når vi bruker metaforen om det indre fengsel, viser filmen hvor stor kraft og påvirkning det psykologiske aspektet kan ha i en organisasjon, og hvordan tvangspregede handlinger og drifter hos en leder, kan prege en hel organisasjon og føre til sammenbrudd. Filmene viser hvordan ubevisste drifter hos en leder påvirker organisasjonen, og at en enkelt person kan projisere sin angst over på hele organisasjonen. I dette perspektivet handler filmene også om hvordan følelser kan prege en organisasjon og gjøre den dysfunksjonell, blant annet som følge av at man frykter at organisasjonen vil kunne dø ut på grunn av et lederskifte.

Sett i lys av hverandre kan funnene sammenfattes i tre grupperinger: Systemnivå, organisasjonsnivå og ledernivå. Filmene viser et militærsystem som forutsetter at hver del fungerer som den skal, hvor den mindre organisasjonen, The Caine, skal følge et regelverk som gjelder for alle lignende organisasjoner. Filmene viser oss hvordan systemsvikt understreker at et slikt system må ta høyde for individuelle organisasjonsjusteringer. Alle organisasjoner etablerer etter hvert individuelle særtrekk. Paraplysystemet viser seg videre som et lukket system der den mindre organisasjonens egenart og behov ikke blir ivaretatt. Systemets ordpregede kommunikasjon forhindrer læring, og den felles organisasjonskulturen som systemet ønsker, tar ikke høyde for hvordan kulturer dannes og utvikler seg.

På organisasjonsnivå viser filmene en maskinmessig organisasjon som ikke er organisk, fleksibel og tilpassningsdyktig, og dermed sårbar når uventede situasjoner oppstår. I tillegg viser filmene at den store organisasjonen er noe fjernt og fremmed for alle enhetene i et maskinsystem. Den store avstanden som den lille organisasjonen har til sin paraplyorganisasjon gjør at dens behov ikke ivaretas. Den manglende samhandlingen går ut over utførelsen og motivasjonen innad. Den mindre organisasjonen utvikler en egen kultur som overskygger storsystemets kultur. Historien forteller om mange mektige imperier som har brutt sammen av denne grunn.

Filmene setter særlig lys på lederrollen og samspillet mellom leder, nestleder og mannskap/medarbeidere. På dette nivået viser filmene hvordan en leders personlige egenskaper er avgjørende både for organisasjonskulturen og for organisasjonens evne til å fungere

hensiktsmessig. Filmen beskriver en organisasjon som et nærmest lukket system. Lederrollen gjør det likevel mulig å påvirke en organisasjon som er en del av lukket system. Innad kan en leder bidra til at organisasjonen er åpen, lærende, fleksibel og samlende. Sett i lys av de seks metaforene er det derfor ikke systemet som er den største svakheten og årsaken til at det kan ende katastrofalt. Det er i store trekk lederen i den mindre organisasjonen som avgjør hvordan organisasjonen fungerer, og det blir også en menneskelig svikt som forårsaker det dramatiske mytteriet i denne filmen.

4.2 Filmens tidligere tolkning kontra min tolkning av filmen

Filmens tidligere tolkninger skiller seg noe fra min tolkning. I fremstillingene av filmen fokuserer det i stor grad på kaptein Queeg og hans galskap, samt den lange rettssaken. Det er et noe ensidig fokus fortolkningen har. Min fortolking skiller seg ut da jeg bevisst ser filmen fra ulike vinkler, og forstilte meg ulike bilder før jeg fortolker filmen. Metodisk tolker jeg filmen med seks ulike metaforer, og det skiller seg fra de andre fortolkningene og fremstillingene av filmen. Jeg har også bestemt fortolkningsrammen på forhånd, som er organisasjonsteori.

4.3 Filmen som teorikritikk

Andre del av problemstillingen i denne oppgaven har vært å undersøke om en analyse av filmen kan si oss noe om Morgans organisasjonsteori.

Ifølge Morgan er dette en metode som kan benyttes til å undersøke et fenomen fra ulike sider, og det har blitt gjort i denne oppgaven. I og med at man har kunnet benytte seks av de åtte metaforene hans, viser det at teorien hans favner bredt. Dette stemmer godt overens med hva organisasjonsteoretikere sier om Morgan (Andersen 1995, Bryman 1996).

I siste del av drøftingen reflekteres det over om det er aspekter ved filmen som sier oss noe om Morgans metaforbaserte teori. Det er kanskje spesielt interessant å peke på momenter som Morgan kanskje kunne vektlagt noe mer i sin teori.

Nestlederens vanskelige og utfordrende rolle

Et tema som er sentralt i filmen, og som Morgan ikke nevner, er en nestleders vanskelige og utfordrende rolle. Dette er et gjennomgående og sentralt tema i filmen. Nestkommanderende,

Maryk, er en person som gir inntrykk av å ha vært flink og pliktoppfyllende i hele sin karriere, og han uttrykker en lojalitet overfor sine ledere som virker troverdig og oppriktig. Til tross for dette møter han store utfordringer, og spesielt fokuseres det på hvor sterkt press han møter fra de andre om bord. Han står i en mellomposisjon, og uten støtte fra sin leder opplever han sin rolle som ensom og vanskelig. Morgan fokuserer på organisasjonsteori i sin bok om metaforer, og i den grad han ser på lederens rolle, er blikket rettet mot topplederen. En nestleders rolle er ikke omtalt spesielt, men Morgan gir mange og nyttige verktøy som en leder kan benytte, og da muligens også en nestleder.

Moralen må vike for jussen

Et annet tema i min analyse og gjennomgang som ser ut til å mangle hos Morgan, er det normative. Gjennomgangen av advokatens rolle i filmen reiser spørsmålet om rettferdighet i en organisasjonssammenheng. Hvis man ser på Morgan og hans organisasjonsteori, viser han i liten grad til etisk teori. I det omfattende og detaljerte registeret i hans bok, forekommer hverken *justice*, *morals* eller *ethics* (Morgan 2006). Han understreker allikevel gjennom hele boken kompleksiteten i en organisasjon, og viser videre til at en leder skal være en *manager of meaning*.

Varsling som et organisasjonsfenomen

Et tredje organisasjonsfenomen som filmen viser oss, og som i det siste har blitt aktualisert gjennom media, er varsling. Morgan har ikke tatt med dette emnet. På et gitt tidspunkt planlegger tre av mellomlederne å informere ledelsen om sin uro for sin leders udugelighet. Filmene viser hvor vanskelig det kan være å varsle om slike forhold. De vurderer eventuelle konsekvenser av det, og bestemmer seg for å la være siden de frykter alt ubehaget det kan føre til.

Forholdet mellom teori og praksis

Forholdet mellom teori og praksis er et fjerde moment som kanskje kan karakteriseres som et hovedfunn i denne masteroppgave. Det er også samtidig et fenomen som Morgan, slik jeg ser det, ikke drøfter i forbindelse med sin teori. Noen teoretikere beskriver Morgan som en akademiker og litt for mye teoretiker (Alvesson 1996, Bryman 1996). I filmen er Keefer både akademiker og teoretiker og som sådan iallfall et fremmedelement i et militært system. Det

kan gå galt når man er for teoretisk. Hos Keefer gir det seg direkte negative utslag fordi han undergraver systemet og dessuten eksponerer seg som en feiging. Slike negative karaktertrekk er det ingen grunn til å tillegge Morgan. Men spørsmålet om teoretikerens plass i systemet kan fortsatt få stå der. Det kan bli for teoretisk og omfattende for en leder å ha Morgans tanker med seg i hverdagen. På den annen side ønsker han selv at vi som ledere skal vurdere hvilke metaforer som kan benyttes, og det er kanskje det som er god ledelse?

Litteraturliste

- Acker, Joan, (1990). Gender and Society. I: Barbara Czarniawska (Red.). *Organization theory. Central topics, vol. II Current trends and disciplinary reflection*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, s. 119-138.
- Alvesson Mats, Deetz (1996): Critical Theory and Postmodernism Approachs to Organizational Studies. I: *Handbook of Organization Studies*. Clegg, Stewart R., Hardy & Nord. (Red.). California, Sage Publications, s. 191-217.
- Andersen, Jon Aarum (1995) *Ledelse og ledelsesteorier*. Oslo Cappelen akademisk.
- Aadland, Einar (1994): *Kultur i helse-, sosial- og utdanningsorganisasjoner*. Oslo: Samlaget.
- Aadland, Einar (2004): *Den truverdige leiaren*. Oslo: Samlaget.
- Brown, Kathleen (2006). Vestments of Civil Life in Caine Mutiny and Attack, *Film and History* Vol. 36, No. 2 : 30-37.
- Bryman Alan (1996): *Leadership in Organizations*. I: *Handbook of Organization Studies*. Clegg, Stewart R., Hardy & Nord. (Red.). California, Sage Publications, s. 276-292.
- Burrell, Gibson (1996): Normal science, paradigms, metaphors, dicourses, genealogies. I: *Handbook of Organization Studies*. Clegg, Stewart R., Hardy & Nord. (Red.). California, Sage Publications, s. 642-658).
- Cooper, Robert and Burell (1988). Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction. I: Barbara Czarniawska (Red.). *Organization theory. Vol. II. Central topics, vol. II Current trends and disciplinary reflection*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, s. 59-81.
- Dirks, Tim (2008) *The Caine Mutiny*. Review
URL: <http://www.filmsite.org/cain.html> [lest 28.04.08].
- Fineman, Stephen (1996): Emotion and organizing.. I: *Handbook of Organization Studies*. Clegg, Stewart R., Hardy & Nord. (Red.). California, Sage Publications, s.543 – 564.
- Gilje, Nils og Grimen, Harald (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Universitetsforlaget:Oslo
- Halliwell, Leslie (2002). Halliwell's film & video guide. – (rev. and updated 17 th ed. / edited by John Walker). - London : Harper Collins.
- Hassard, John (1996): Images if time in work and organization. I: *Handbook of Organization Studies*. Clegg, Stewart R., Hardy & Nord. (Red.). California, Sage Publications, s. 581-598.
- Hatch, Mary Jo.(1997): *Organization Theory, Modern Symbolic and Postmodern and Perspectives*. Oxford University Press.

- Irgens, Erik (2003) *Introduksjon til Modul 1 – Organisasjonsteori og organisert praksis*. Forelesningsgrunnlag: Høgskolen i Nord-Trøndelag.
URL: www.hint.no/~eii/undervisning/IntroduksjonMKL_Modul1Eirik.ppt
- Jørholt, Eva (red)(1995). Hovedlinjer i de sidste 25 års filmteori og analysepraksis., I: *Ind i filmen*. (Elektronisk versjon af artikel). København.
- McGee, Scott (u.å.) *The Caine Mutiny: Overview Article*. Tilgjengelig fra: <http://www.tcm.com/tcmdb/title.jsp?stid=25162&category=Articles> [lest 28.04.08]
- Miller, Susan J; Hickson D; Wilson D. (1996): Images Decision Making in organization. I: *Handbook of Organization Studies*. Clegg, Stewart R., Hardy & Nord. (Red.). California, Sage Publications, s. 293-312).
- Morgan, Gareth (2006) *Images of Organization*. California 3 utg.: Sage Publications
Kap. 1-7, kap. 10-11.
- Morgan, Gareth (2006) Radiointervju. *The Invisible Hand Episode 38*. URL: [www.theinvisiblehandpodcast.com/The Invisible Hand Episode 38.mp3](http://www.theinvisiblehandpodcast.com/The_Invisible_Hand_Episode_38.mp3).
- Nylehn, Børre (1999) *Organisasjon og ledelse, en innføring*. Oslo: Kolle forlag.
- Putnam, Linda; Philips N; Cahapman P.(1996): Metaphors of communication and organization. I: *Handbook of Organization Studies*. Clegg, Stewart R. Hardy & Nord. (Red.). California, Sage Publications, s. 375-408).
- Stafford, Jeff (u.å). *Behind the Camera: The Caine Mutiny*. Tilgjengelig fra: <http://www.tcm.com/tcmdb/title.jsp?stid=25162&category=Articles> [lest 28.04.08].
- Stablein, Ralph (1996): Data in organizations. I: *Handbook of Organization Studies*. Clegg, Stewart R., Hardy & Nord. (Red.). California, Sage Publications, s.509 – 525.
- Smircich, Linda. (1983). Concepts of culture and Organizational Analysis. I: Barbara Czarniawska (Red.). *Organization theory. Vol. I. Central topics, vol. I*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, s. 401-420.

Andre kilder

- Dalland, Olav (sist oppdatert 23.11. 2007). Retningslinjer for oppgaveskriving (online). URL: <http://www.diakonhjemmet.no/view.asp?id=736> (lest 28 april 2008.)

Everett, Eurus Larry & Furseth, Inger (2004). *Masteroppgaven. Hvordan begynne – og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget.

Henriksen, Petter (Hovedred.) (2005), *Aschehoug og Gyldendals Store norske leksikon* bind 11 Oslo, Kunnskapsforlaget.

Morgan, Gareth (u.å). Egen hjemmeside. www.imaginiz.com

SAGE Publications (u.å.) *Gareth Morgan*

URL: <http://www.sagepub.com/authorDetails.nav?contribId=515429>

Filmregister

Attack (1952) Regi ved Robert Aldrich. Norge, Fabel & Fakta (DVD)

Modern Times (1935) Regi ved Charles Chaplin. Norge, Fabel & Fakta (video)

Mutiny on the Bounty (1950) Regi ved Frank Lloyd. Norge, Fabel & Fakta (DVD)

The Caine Mutiny (1954) Regi ved Edward Dmytryk. Norge, Fabel & Fakta (DVD)

Filmkilder

All-Movie guide (u.å.):

URL: <http://www.allmovie.com/>

The Internet movie database (u.å.):

URL: <http://www.imdb.com/>

NRK

URL: <http://www.nrk.no>