



Så sig det dog – så vi forstår dig!

Metaforens magt

Har du af og til undret over, hvorfor nogen mennesker kan sælge sand i Sahara? Eller hvordan nogle ledere slipper igennem forandringer letter end andre? Eller hvorfor nogle ledere er mere karismatiske end andre, når de holder et foredrag?

Eller hvorfor nogle evner at gøre alt det komplekse let at forstå?

Vi agerer som sprogets marionetdukker.

Har du ordet i din magt – kan du nå langt i dit liv. At beherske sproget giver magt. Magt til at manipulere. Du kan forhandle, skabe dialog, argumentere, formidle, holde foredrag osv. Du vil højst sandsynlig have flere muligheder end de ledere og medarbejdere, der ikke har samme sproglige evner. Dine omgivelser kan opleve sig som sprogets marionetdukker.

Du kan være født med et sprogligt talent og være ubevidst om din kompetence. Men du kan også blive bevidst og udvikle denne kompetence. Der er mange ingredienser i den ret, der hedder ”at kommunikere”. En af de hemmelige ingredienser til at blive forstået eller til at blive husket – er metaforer.

En metafor kan være

- En personlig historie
- En analogi
- Et eventyr eller fabel
- En vittighed

Metaforer er sprogets billedside. Den menneskelige hjerne tænker i billeder, hvilket på samme tid både giver muligheder og begrænser vores perception og handlinger. At bruge billeder er samtidig en betingelse for overhovedet at have social kompetence og fælles sprog.

Prøv at se følgende eksempler for dit indre øje:

Viden er lys og mad

Har du nogensinde undret dig over, hvorfor viden ofte synes at have noget med syn og lys at gøre?

At være vidende er at være oplyst, mens middelalderen var mørk, før oplysningstiden indfandt sig.

Den intelligente leder er visionær, og et godt foredrag kan give én en åbenbaring, så klarsynet indfinder sig der, hvor der før var tåget - det kan du godt se, ikke sandt? Strategi er som en bil, der kører i mørket: jo hurtigere man kører, jo længere skal lygterne skinne for at man kan køre sikkert, for vejen frem skal oplyses.

Det står jo fuldstændigt klart deroppe på lystavlen. På arbejdspladsen er det også vigtigt at blive set, for ellers er der jo ingen der ved, hvad man laver, og så er det måske ingenting værd?

Viden er også mad. Viden er noget man får ind, nogle gange med skeer, og det kan være en bitter pille at sluge. Så undertiden bør man måske nøjes med en smagsprøve eller bare de vigtigste bidder. På engelsk taler man om en "brainfart"; en hjerneprut, hvis man har fået noget viden ind i hovedet, og ikke fordøjet det ordentligt, så man kommer til at slippe noget rigtigt pinligt ud.

En blanding af humor og analogier giver slagkraftig retorik

Nedenfor har jeg lavet et udpluk af en klumme, som Mette Lisby havde lavet i Søndagsavisen. Hun bidrag i sin klumme til debatten om kvinders og unge pigers påklædning:

Voldtægtsmanden: "Jamen, kvinden var jo klædt som en prostitueret".

Butikstyven: "Jamen, varerne stod fremme så jeg regnede ligesom med, at jeg gerne måtte tage dem".

*Bankrøveren: "Jeg blev provokeret fordi banken ikke lagde skjul på at den havde penge".
Når folk ligner revisorer - har man så ret til at forvente at få lavet sit kørselsregnskab gratis?*

Når folk ligner håndværkere - burde de så ikke forvente, at man inviterer dem hjem for at reparere ens vaskemaskine. Det ligger ligesom i luften, at ham, der går rundt i malertøj - vil male min lejlighed – når JEG har behov for det.

ELLER må folk simpelthen bare lade være med sådan at gå og gøre sig til i deres malertøj?

Citat: Mette Lisby, Søndagsavisen, 20. marts 2005

Hvorfor virker metaforer?

Metaforer er meningsbærere. Metafor betyder at overføre eller bære over, og logikken følger direkte af, at den menneskelige hjerne tænker i billeder.

Når vi skal lære noget nyt, kan vi have svært ved at håndtere det abstrakte. Derfor finder vi en lignende konkret situation og kalkerer den over på det ukendte, så vores egen forståelse af verden altså kommer til at ligge som grundlag for den videre handling.

Det siger nok en hel del om, hvordan vi ubevidst forholder os til nye mennesker og nye situationer.

Vi forsøger at skabe mening – også selvom der er tale om noget nyt og abstrakt. Valget af metafor kan dermed også være med til at begrænse vores forestillingsevne og kreativitet. Ligesom det kan være et problem, hvis den valgte metafor passer dårligt på det abstrakte nye.

Når du som leder skal tale om forandringer og visioner, vil du med fordel skabe nogle indre billeder af, hvor I er på vej hen. Det skaber tydelighed og tryghed og dermed større parathed. Ligesom du skal være en metafor, der passer godt.

Dagligdags billedsprog

Vi bruger alle sammen billedsprog uden at være særlig bevidst om det. Vi kender til f.eks.

- Dum som en dør
- Fletningerne i postkassen
- En flue på væggen
- Feje noget ind under gulvtæppet
- At være frontløber

Disse hjælpebilleder giver kulør til vores sprog, men der hvor du opfinder en ny og god metafor bliver der for alvor lagt mærke til det. Den gode foredragsholder gør sig umage med at finde en analogi – når noget skal huskes eller forstås.

Når noget er kompliceret kan en analogi lette oversættelsen. Eller hvis vi ønsker at et budskab skal kunne huskes i længere tid – bliver den udsædvanlige metafor en super erindringsforstærker.

Gode metaforer virker andre begrænser...

Vores verden er rig på metaforer, som vi ikke har nogen fysisk erfaring med og som vi næsten ikke lægger mærke til. Vi taler om "The Information Highway" og "informationsstrømmen", men hvor ligger denne motorvej og hvad er det, der strømmer?

Globalisering har - til ophavsmanden Marshall McLuhans store fortrydelse - fået påklistret metaforen "den globale landsby", og heraf følger at f.eks., at markedet skal være en bazar, at mennesker bevæger sig i "tribes", og udsmykker deres kroppe rituelt osv.

"Netværkssamfundet", "Informationssamfundet", "Risikosamfundet" og "Drømmesamfundet" bærer også mening med sig, men denne mening er stadig abstrakt og svær at håndtere. Metaforen er i dette regi et troldspejl, der forvrænger vores billeder af virkeligheden og gør os blinde for alternative muligheder.

Tager man til efterretning, at en af de allerstørste udfordringer de næste 10-15 år er, at omsætte information til mening, og vide hvordan man afvejer virksomhedens interne viden med den eksterne information, så er metaforer ekstremt vigtigt for virksomheder at beskæftige sig med - ikke nødvendigvis fordi metaforer kan bruges direkte til at skabe mening - men fordi de hele tiden er til stede og forfører, vildleder og fordrejer menneskehjernen i forhold til det innovationsmæssige mulighedsrum, som fremtiden per definitionen udgør (fremtidens mulighedsrum er i parentes bemærket også en metafor).

Metaforen "cyberspace" (hentet fra science fiction-romanen Neuromancer) er et glimrende eksempel herpå, og nogen kunne påstå, at denne mangelfulde metafor var skyld i dot.com-crashet. Internettet og det virtuelle rum havde ingen i sagens natur en virkelig oplevelse af ved dets "tilblivelse", og der var brug for at give det en mening ved at ekstrapolere det konkrete på det abstrakte. Men cyberspace er en meget diffus metafor, der antager, at der er tale om et rum med grænser og flader, som man kan kolonisere,

som var det et fysisk territorium. Man skal bare have sig et domæne eller noget bredbånd, så er man i cyberspace, men lovene i dette såkaldte rum - som jo overhovedet ikke er et rum, men mere en kvalitet eller en egenskab - er fundamentalt anderledes end det fysiske univers. Derfor udnyttes dets potentiale heller ikke fuldt ud, for de utænkte muligheder er skjult for den uopmærksomme programmør eller IT-manager. Innovationsmuligheder går måske ens næse forbi.

Den kreative udfordring

Metaforer kan facilitere både den kreative og den strategiske proces, fordi metaforen også er det emotionelle arbejdes sprog.

Vi tænker i billeder, hvorfor konstruktionen af gode historier, visioner og billeder er en "naturlig" arbejdsproces for de fleste. Billedet er den fælles referenceramme for arbejdsopgaver og problemer, hvor det er altafgørende, at metaforen ikke er ude af trit med virkeligheden og ikke giver negative associationer. Metaforen skal tilpasses målgruppens forståelsesramme, så der tages hensyn til f.eks. generations- og kulturforskelle, og da de med tiden mister deres kraft skal de kunne fornyes og opdateres.

Forholdet mellem organisationen og fremtiden kan man f.eks. opfatte - ikke som en trussel eller en udfordring - men som en dans, en tango, en forførelse mellem to gnistrende elskende. Tangoen implicerer et stemningsmættet og dybt samarbejde, hvor improvisation og følsomhed er lige så væsentligt som styring, rytme og tilpasning.

Det bevidste valg af metafor skal ikke kun være et udspring af modestrømme eller et ønske om mere "funkiness" i virksomheden, men skal være et klart og tydeligt fokus på de hæmmende kulturelle strukturer.

Diskussioner og skænderier opfatter vi f.eks. i Vesten som en krig eller en kamp, hvor man kan tabe eller vinde en argumentation, hvor man nogle gange må se sig slået, og hvor man ikke må vise krysteragtig adfærd og stikke knive i ryggen på modstanderen.

Det samme gælder for virksomhedens strategier, hvor man kan vinde eller tabe markedsfordele osv.

Musikkens verden kan på mange måder tjene som metafor til forståelse af forretning og ledelse, hvor det er samspillet, det handler om. Musikken skal høres og musikken skal udøves, og det er vigtigt at spille sammen, så tonerne ikke klinger falsk. Er virksomheden så et symfoniorkester med en dirigent, et popband der spiller iørefaldende Barbiedukke-hits eller et jazz-ensemble, der improviserer over velkendte regler? Øvelser gør mester i musikmetaforen, og alle tildeles en helt personlig og væsentlig rolle.

Metaforer som forandringsigangsætter og afkoder af kultur

Den oplagte og direkte brugbare måde at udnytte metaforenes magt på er som praktisk selverkendelse, fordi metaforer: afslører de kulturelle mønstre og præmisser

afslører forhindringer mod innovation kan bruges til at forudsige barrierer for forandring

Metaforer kan desuden fungere som strategisk redskab - eller det, der indenfor metafor-

teori lidt grandios omtales som chok-effekt - fordi metaforer: flytter organisationen fra

vante mønstre ind i andre vante mønstre skaber fælles referencer og klare målsætninger

virker motiverende og systematiserende.

Et eksempel: En analyse fra Stanford University af metaforerne i Silicon Valley viste at

67 % procent af metaforerne på de forskellige informationsteknologiske arbejdspladser er

fagjargon. Heraf udtrykker 50 % trusler mod produktion og arbejde, og allerede der har

man jo fået en hel del om arbejdsklimaet at vide. Det interessante er desuden, at "de gode

metaforer", der understøtter det daglige arbejde, er neutrale, rene og nonbiologiske, mens

"de onde metaforer" er ulækre, beskidte, biologiske og ofte noget der vedrører dyr, død,

ødelæggelse og krop.

På den teknologiske side findes ord som software, hardware, interface, mus, cyberspace

osv. På den biologiske side har vi "Meatspace" (det reelle rum, hvor menneskekroppen

er), "Dead End User" (teknologiske analfabeter), virus, orm og infections.

En medarbejder kan være en "Stress puppy" eller et "idea hamster", og nogle gange har

man en "salmon day" (when you spend the entire day swimming upstream only to get

screwed in the end).

Konklusionen er, at metaforer ikke alene tjener til at skabe mening og tryghed, men også til forankring og socialisering.

Mennesker har visse fundamentale behov, og anbringes man pludseligt i et ukendt arbejdsklima over længere tid kompenseres der for den manglende tryghed ved at opfinde forankrende og systematiserende metaforer. Hvor der ikke er liv og følelser, opfindes der liv og følelser, samt tabuer, død, krop og bevægelse. På denne måde viser arbejdskulturens styrker og svagheder sig gennem den måde man taler til hinanden på og det sprog man deler.