

Om hekser, hører og djeveler i en **eventyrverden** på jobben

roller

Er du sikker på at det ikke sitter en heks på nabokontoret ditt? Han rett bak deg er kanskje en djevel? Og var det ikke dronningen du gikk til i går for å få litt støtte og oppmuntring?

De ulike rollene som finnes i en organisasjon kan sammenlignes med figurene i eventyrene så legg fra deg de lærebøkene i organisasjonsteori en stund og fordyp deg heller i fantasiens verden.

Paul Moxnes er professor i organisasjonspsykologi ved Handelshøyskolen BI og ved universitetet i Karlstad. Han har observert arbeidsgrupper gjennom en årrekke for å finne frem til en modell over de ulike rollene mennesker får i en organisasjon. Som medlemmer i en gruppe tilegner vi menneskene rundt oss visse egenskaper, og på den måten konstruerer vi vår sosiale virkelighet. Moxnes mener vi konstruerer virkeligheten på samme vis som i europeiske eventyr. Vi omgås til daglig ulike varianter av konger og dronninger, prinsesser og horer og mange flere som vi kjenner igjen fra litteraturen. Moxnes har funnet totalt 12 uformelle roller i en organisasjon, såkalte dyproller: Kongen, Djevelen, Dronningen, Heksen, Prinsen, Det sorte får, Prinsessen, Horen, Vismannen, Tjeneren, Helten og Klovnene. Alle disse 12 bruker han i sin undervisning og forskning.

Velkjente myter. Eventyrene er blitt betegnet som vår kulturs DNA og eventyrfigurene representerer roller de fleste av oss kjenner til. En viktig del av oppveksten er å lære forskjellen på godt og ondt, eller på helten og djevelen i eventyret. Vi leser eventyr for ungene våre fra de er ganske små, å lære seg disse rollene er en del av det å bli sosialisert inn i vårt

av Anette B. Wollebæk
ill. Reidar Kjelsen

samfunn. Våre opplevelser i familien får betydning for hvordan vi forholder oss i senere gruppesammenhenger. De urgamle rollene Far, Mor, Sønn og Datter er fremdeles med oss når vi befinner oss i nye grupper som voksne.

Som barn opplever vi kanskje at mor og far ikke alltid tilfredsstiller våre behov og i stedet for å ta dette inn over oss, splitter vi opp omsorgspersonene i den gode og onde mor og far. Dermed har vi tidlig begynt å befolke verden med gode og onde (snille og slemme) mennesker.

Og Moxnes mener at vi fortsetter med dette som voksne mennesker i sosiale organisasjoner. Hver familie, gruppe, bedrift og organisasjon er som et eventyr, og professorens mål er å bevisstgjøre oss på at eventyrenes rollefigurer er roller vi selv også blir plassert i som voksne. Har du først fått en rolle i en organisasjon, kan det være vanskelig å komme ut av den. Men det finnes heldigvis råd.

Unngå båsene. Meningen med å vite hvilke roller som finnes, er at vi da kan forsøke å unngå å plassere medarbeidere, venner og medstudenter i dem. Paul Moxnes vil bevisstgjøre organisasjonens medarbeidere på at slike enkle forestillinger er altfor lette å plassere folk i, og målet er at de skal lære å unngå dem. Medlemmer i en organisasjon kan komme i alvorlig konflikt med hverandre. For å unngå dette, forandrer man gjerne organisasjonen og fjerner de forstyrrende eventyrfigurene i gruppen. Men ved å være bevisst på rollene, kan man snakke til hverandre og forsøke å unngå denne båssettingen.

Ellers blir jo verden lett som en såpeopera.

Det var ingen såpeserie som inspirerte Moxnes til å se nærmere på dyprol-

lene, men dyprolleteorien fikk ham til å se 50 episoder av Dynastiet da serien kom til Norge, og det var nok. Såpeoperaer er vår tids eventyr, og Moxnes fikk teorien sin bekreftet: I Dynastiet fantes alle dyprollene. Han har ikke sett en såpepisode siden.

Dyprollene tilhører den enkle verden, og voksne mennesker har som regel evne til å reflektere litt mer over dem enn hva barna har. Vi vet at det finnes et hav av variasjoner av en Konge eller Djevel. Men i visse perioder kan det være vanskelig å se medarbeidere eller en partner i noe annet enn en fast rolle. «Du er en heks», slenger vi gjerne ut. Å vite at dette er en dyprolle vil, ifølge Moxnes, hjelpe deg til å reflektere over din egen posisjon i forholdet til et menneske. Du vet at den kvinnen du nettopp kalte en heks, er mye mer enn det, og så kan du kanskje finne frem til disse andre sidene ved henne.

Vi trenger hekser! I en studie av den norske bankkrisen, undersøkte Paul Moxnes over 100 banker. Han fant blant annet ut at de bankene som hadde best kontroll over sin økonomi i denne perioden, var preget av hekseenes kultur. Det var banker som våget å gå mot strømmen og oppfordret medarbeiderne til selvstendig tenkning. Banker som var preget av en «kronprins-kultur», gikk det derimot ikke så bra med. En slik organisasjon preges av ja-mennesker. Alle sa «ja og amen» til ledelsen eller konsulentene, og resultatet ble, som Moxnes sier, at de alle dro på fisketur i samme dam. I den dammen der fremgang ble målt i hvor mange penger en klarte å låne ut per dag. Resultatet er kjent.

Disse bankene burde hatt flere hekser. Heksene lar seg ikke forføre av fine



ord fra konsulentene, men tør slå i bordet. Når en heks ikke lenger er vakrest i landet, gir hun ikke opp. Nei, hun blir ond i sinnet og pønsker ut gode motstrategier. Heksene har god fantasi. Tenk om vi alle kunne være som dem! Men nei, Moxnes sier at heksene ikke fungerer særlig godt uten alliansepartnere blant de andre rollene. Han konkluderer med at de bankene som klarte seg best

gjennom krisen, hadde et arbeidslag som bestod av heksen, det svarte fåret og helten. Den gode mor, kronprinsen og klovnene tilhørte den tapende part.

God fantasi vinner. Menneskers fantasi, dets overbevisning om hva som er rett og galt, hvem som er god og ond, er mektigere en all jordens teknologi. Organisasjoner som kjenner til sine medlem-

mers roller, kan utnytte dette til sin fordel; det er organisasjoner med god fantasikontakt som vinner. Organisasjonene har en enorm mytologisk makt og kan, ifølge professor Moxnes, tjene på å lære seg å utnytte den bedre. En bedrift med en god visjon har definert en kollektiv fantasi som gir organisasjonen et drømmende blikk langt fremover. En gruppes felles fantasi, felles overbevis-



Paul Moxnes er professor i organisasjonspsykologi ved Handelshøyskolen BI og ved universitetet i Karlstad i Sverige.

ning, kan bidra til fremgang mot et felles mål. Forutsetningen er at medlemmene i gruppen har et felles instinkt for hva som er sant og usant; hvis ikke, vil gruppen gå i oppløsning.

Paul Moxnes foreleser i kurset Samspill og ledelse ved Handelshøyskolen BIs Senter for lederutdanning på Ekeberg i Oslo. Han observerer hvert år at studentene på kurset tilegner sine medstudenter de ulike dypprollene. De færreste er heldigvis bare konge eller bare hore. En dypprolle vi normalt forbinder med en kvinne, kan fint også tilhøre en mann. De fleste av oss har dessuten elementer av to eller flere dypproller. Det er gjerne alltid en eller to i gruppene til Moxnes som peker seg ut som Kongen. Hittil har det ikke dukket opp noen kvinnelig konge, selv om det finnes flere dronninger med hankjønn.

I professor Moxnes virkelige og eventyrlige verden inntar han selv rollen som vismann – selvfølgelig. Hvem vil ellers kjøpe bøkene hans? Eller betale titusenvis av kroner for et ledelseskurs? Ulykken må være den dagen han blir opplevd som falsk profet.

1. Den gode far – Kongen

Kongen er en farsfigur, han er til for å skape trygghet. Gode sjefer lar ikke betegnelsen Konge eller Gud gå inn over dem, men fortsetter å være alminnelige som mennesker. Dårlige sjefer og lærere blir Gud og Konge, de fanges av den rollen de er plassert i.

2. Den onde far – Djevelen

Når den gode far oppleves som avvissende og straffende, går han over til å bli ond. Den onde far plager andre. Moxnes skriver at det i dag er vanlig å lete etter helsefarlige ledere eller psykopater i organisasjonen – de lederne som er velegnet til å spille den ondes rolle i arbeidslivet. Vi trenger det onde for selv å kunne leve hele liv og være hele mennesker.

3. Den gode mor – Dronningen

Den gode mors fremste egenskap er evnen til å motta signaler fra omgivelsene, holde på disse signalene og oppleve dem på vegne av avsenderen og sende dem tilbake til avsenderen i en form som gjør det lettere for avsenderen å akseptere dem i sitt egen liv.

4. Den onde mor – Heksen

Den onde mor forvalter mørkets makt. Hun er gudinnen for krig og jakt, en kvinne som leter etter blod. Hun gir ikke av sitt hjerte, men krever menneskehjerner og menneskeblod. Heksen er den oppfinnsomme som lever i samfunnets utkant, hun kan trylle og beherske teknologi. Heksen driver sitt spill bak folks rygg, skaper intriger, sjalusi og begjær. Hun lokker mennesker til seg for å baktale dem, slik at det oppstår konflikt.

5. Den gode sønn – Kronprinsen

Kronprinsen deler sin fars, Kongens, verdier og skal gå i sin fars fotspor. Han er den som venter på opprykk, og han er lojal og pliktoppfyllende. Hans sterkeste egenskap er vilje til makt, hans største energikilde er hans ambisjoner og hans seksualitet. Han får alltid mye oppmerksomhet i sin fars fravær.

6. Den dårlige sønn – Det sorte får

Kronprinsens bror er vi ikke like glad i. Han er impulsiv og rotete. Han er i opposisjon til sin far, annerledes og villig til å kjempe for retten til å være det. Hadde han kjempet og vunnet, ville han blitt en revolusjonær, en helt, men han mislykkes. Syndebukken appellerer til vår følelse av forakt, og vi trenger ham som mobbeoffer. Kongen og andre maktpersoner bruker syndebukken for å skape, beholde og utøve organisatorisk makt.

Jomfruen er den feminine sjelen i dens utilstand av uskyld og renhet. Hun er den maskuline sjels drøm og etterlengtede mål. Hun venter på ham, mens han leter aktivt etter henne. Ventingen hennes kan sees på som en styrke – hun er utholdende og tålmodig.

8. Den dårlige datteren – Horen

Horen ligner på heksen – hun blir profesjonell heks den dagen hun tar djevelen til elsker. Inntil den dagen er horen mer overfladisk, uoppriktig, troløs og forrædersk enn sitt opphav. Hverdagshoren er den som får bære alles seksuelle fantasier. Hun har gjerne et kroppsspråk som gjør at hun automatisk, uten å vite det selv, tiltreker seg disse fantasiene.

9. Vismannen – en hjelper i ånden

En vismann kan være en mentor, en eldre erfaren kollega, en veileder og veiviser. Leger, prester og psykologer er gode vismenn som tar deg på alvor og som du tror på. Troen din bidrar til at du blir frisk. Vi er alle avhengig av gode hjelpere for å lykkes. Den beste hjelperen er en som ikke selv føler seg vis, det er vi andre som gir ham rollen som vismann. Hvis han derimot selv begynner å føle seg klok, gjør han noe dumt.

10. Tjeneren – en hjelper for hånden

Tjeneren er avlasteren og beskytteren som vokter huset. Han kan være soldat, kriger, dørvakt eller kanskje en pengeinnkrever. Tjeneren er organisasjonens muskel. Tjeneren har tre nivåer: Den laveste er muskelen som følger ordre, den midterste er hånden som kan skape et redskap som letter arbeidet, det øverste nivået er krigeren som skal vokte Kongens liv.

11. Helten – Vinneren

Helten er en grenseoverskrider, en som trer utenfor sitt gamle domene. Heltens mål er å finne sin identitet, bekrefte det beste i seg selv.

12. Klovnen – som aldri vinner

Klovnen lærer aldri av sine feil og forblir dermed en taper, en narr. Han er svak og prøver å være en annen.

Den 13. rollen – den ultimate taperen

Klovnen husker vi gjerne som den som mislykkedes, mens Taperen kan forsvinne helt i glemselens slør. Han er ikke utstøtt på kanten av organisasjonen – han er fullstendig glemt.

Kilde: Moxnes, Paul. Dypproller: Helt, Hekser, Hore og andre mytologiske roller i organisasjonen. En beretning om psykens grunn-elementer og utviklingen av de mellommenneskelige fantasier. Forlaget Paul Moxnes, Oslo 1993. Svensk utgave: Förlaget Natur och Kultur, Stockholm, 1995.