



— Det mellommenneskelige samspillet på jobben er utfordrende og komplisert, sier Paul Moxnes, professor i organisasjonspsykologi. (Foto: Per-Anders Rosenkvist)

HEKSEJAKT og *HELTEJAKT*

Synes kollegene dine at du er en vinner, en som får til alt? Eller synes de at du gjør det meste feil og er ganske udugelig? Rettferdig eller ikke - det er kollegenes fantasier som plasserer deg i dyprollen. Og det er nesten umulig å komme ut av den - med mindre du skifter jobb. Vi snakker om urkrefter.

Det er de primitive samspillskreftene som hersker på arbeidsplassen. De som gjør at du automatisk og ubevisst putter kollegene dine i båser. Dette er en egenskap som er nedlagt i oss siden tidenes morgen, mener professor og organisasjonspsykolog Paul Moxnes. Han er tilknyttet Bedriftsøkonomisk Institutt og Universitetet i Oslo.

— Dyprollene har stor mytologisk kraft og innflytelse i organisasjonen, sier han.

Moxnes har utarbeidet en modell over 12 dyproller som han presenterer i boken "Dyproller: Helter Hekser Horer og andre mytologiske roller i organisasjonen".

Utgangspunktet tar han i familien - den aller første organisasjonen - med mor, far og barn i rollene. Denne strukturen mener Moxnes eksisterer i dagens organisasjoner i arbeidslivet.

DE GODE OG DE ONDE

Moxnes bruker begrepet splitting, som han påpeker er vår mest primitive forsvarsmekanisme. Sped-

barnet lærer tidlig å splitte moren i en god og dårlig utgave. Den gode mor tilfredsstiller barnet med brystet sitt og omsorgen sin. Men når hun tar vekk brystet, er hun den onde mor. At mor er både god og ond, skaper ambivalens hos barnet og det velger å projisere de onde følelsene på et annet menneske. Dette er den første splitting som siden skal gjenta seg hele livet: Verden blir delt i gode og onde mennesker.

— Mennesket liker ikke tvetydighet. Det skaper angst. Derfor er det mye lettere å forholde seg til den snille overlegen og den slemme avdelingssykepleieren, selv om alle har både positive og negative sider. Den snille overlegens negative sider kan man overføre til en annen person i organisasjonen, for eksempel en annen lege, sier Paul Moxnes.

— Hva er hovedpoenget med boken?

— At vi har en trang til å virkeliggjøre våre klisjeer. Denne trangen er lagt psykobiologisk ned i sjela vår. Vi har en klisjeaktig oppfatning av hverandre - slik klisjeene er i såperoperaen. Det er derfor vi liker såpeoperaer så godt, de likner livet selv. Vi har klisjeaktige oppfatninger om legen og pasienten, om sykepleieren og overlegen som forelsker seg i hverandre. Disse klisjeene er med på å skape virkeligheten. Virkeligheten er altså skapt på grunnlag av noe vi er født med, noe som skal leves ut. Fordi vi har klisjeer om den sterke legen og den snille sykepleieren får vi det slik. 12 klisjeer - eller dyproller - strever etter å bli virkeliggjort.

Om vi er født slik aldri så mye; trangen til å tenke i klisjeer, må bekjempes, mener Moxnes.

— Jeg vil heller ha likestilling og demokrati enn det motsatte. Selv om vi er født uten vinger, har mennesket likevel

lært å komme seg opp i luften. Bare på en annen måte enn fuglene. Med vitenskapens hjelp, overvinnes vi det naturlige, sier Moxnes som et motargument til dem som vil ta hans teori til inntekt for tradisjonelle kjønnsroller og annen stagnasjon.

Dyprollene har likevel en funksjon:

— Vår trang til å tenke i klisjeer er forankret i et behov for å ordne tilværelsen og overvinne angsten, forklarer Moxnes.

— For å bli et helt menneske, må man leve ut alle rollene. Det vi tror er utenfor oss selv, er ofte inni oss. Rollene er oss selv. Det blir et spennende ekteskap hvis man deler fantasiene med hverandre. Å se hverandre i negative roller, kan være vanskelig å leve med. Men det er like mye deg selv - heksen i deg selv - du har sett når de negative trekkene til ektefellen dukker opp.

DJEVEL OG SORT FÅR

Dyprollene er altså skapt av fantasiene våre og sier ikke nødvendigvis noe om hvordan den andre egentlig er. Hvis mange på en arbeidsplass deler fantasier om noen, da har vedkommende en dyprolle. Hva som gjør at akkurat du havner i den dyprollen, kan være mer eller mindre tilfeldig, mener Moxnes.

— En vorte på nesa kan være nok. Eller måten du kler deg på. Ofte er det slik at det mangler en person i en bestemt rolle - det kommer inn en ny person, og han får den ledige rollen. Det kan være bra hvis det er helterollen, den gode far. Men er det horen eller klovnerollen som skal besettes, er det ikke fullt så hyggelig.

I Moxnes' dyprolleverden finner man gud og djevel (den gode og onde far), dronning og heks (den gode og onde mor), kronprins og sort får (den gode og onde sønn), jomfru og hore (den



avdelinger som legges ned fordi personalet ikke klarer å samarbeide.

SELGE IDÉER

— Er man fullstendig underlagt de andres fantasier? Er ikke noen født med anlegg for å bli helter, mens andre er skapt til å bli klowner?

Moxnes er ikke enig. Man er et produkt av omgivelsene. Født med temperament, kanskje også med visse evner og intelligens, men ellers er det meste tilfeldig.

— Din egen styrke er alltid avhengig av andre menneskers fantasier. Den avhenger av om du får solgt dine idéer. Det hjelper ikke å være dyktig hvis ingen hører på deg. I praksis er det bare det som kan selges som teller. Innerst inne kan man vite at man sitter med sannheten, men så lenge ingen hører på deg, kan du ikke endre noen organisasjon. Har du modellmakt, får ditt syn gjennomslag. Sjefen må ha modellmakt for å lykkes, sier Moxnes.

Han mener at en god leder må være villig til å akseptere roller det er behov for i organisasjonen.

— En leder må tåle å bli opplevd som djevel. Han må tåle kritikk og juling uten å gå til motangrep. En god leder vil se det psykologiske spillet utenfra. Men de fleste sjefer er alminnelige mennesker uten utdanning i organisasjonspsykologi.

HELTEN I DEG SELV

— Folk har vel sine individuelle behov når de jakter på ulike dyproller?

— Noen er på jakt etter helter å forgude. Andre trenger mer negative roller. Noen søker begge deler. Noen finner helten i seg selv. Andre finner heltene rundt seg. Det er et spørsmål om hvor man legger de positive arketypene. Det er fint om vi beholder de positive rollene sjøl. Hvis du projiserer bort alle helterollene - hva blir du selv da?

— Kan man lære å se helten i seg selv?

— Det tror jeg. Men vi er også avhengige av hvordan andre ser oss. Du kan ta fram så mye arketyppisk helt i deg selv som du bare vil, og håpe på at det selger. Men det er like vanskelig som å lage en slager eller skrive en bestselger. Samspillet bestemmer.

— Er trangen til å tenke i sort hvitt menneskenes forbannelse?

— Det kan det være. Eksempelene er mange: Krigen i Bosnia, hekseprosessen, jødeforfølgelsen, lensmannen i Bjugn. Alt dette er resultater av negativ klisjetenking. Men det kan også være en forbannelse å ha en god klisje: Vitenskapsmannen som blir sett

som noe mer enn han er. Popstjernene; en Elvis og en Monroe, som får enorme forventninger å leve opp til. På den annen side kommer det mye bra ut av de gode klisjeene. En konsulent har en stor fordel hvis han blir sett som vismann. Og den som kjøper tjenestene hans, vil ikke føle han kjøper katta i sekken. Det samme gjelder meg som forfatter, jeg har fordel av en god klisje. Blir jeg derimot sett som falsk profet, får jeg ikke solgt bøkene mine.

SKYLD ER MAKT

— Du skriver i boken din at projesjon skjer ubevisst. Det betyr at hvis du ikke liker sjefen din eller kollegaen din, kan du ikke vite om det er deg selv eller han det er noe i veien med?

— De fleste ville ikke reflektere over det. Dessuten må man forholde seg til følelsene sine. Uansett selvinnsikt, man kan aldri vite når man projiserer. Det kan være begges feil. Det kan være opprør mot farsrollen. Du kan ikke vite hva som er deg og hva som er samspill.

— Hva gjør man da?

— På et kurs jeg var på, spurte vi: Hva er det med dere som gjør at sjefen får den rollen - i stedet for å spørre: Hva er galt med sjefen. Det kan være samspillsproblemer i stedet for et individ- eller personlighetsproblem. "Han er psykopat, han er udugelig", sier vi ofte. "Bytt ut ledelsen, så blir det bedre." Men hva er det med organisasjonen som gjør at han blir sånn? Kanskje trenger organisasjonen en drittsekk. Det trenger ikke være noe galt med mennesket i lederstillingen.

— Trenger det ikke? Kan det være så enkelt?

— Kanskje ikke. Poenget er at man bør se på organisasjonen også, ikke bare på mennesket. For systemet med sine roller, rutiner, regler og mål, kan være en medvirkende årsak.

— Det går ikke an å oppdage sine egen forsvarsmekanismer. Når er en sydebukk en sydebukk? Når er noen virkelig udugelig? Den som projiserer, kan ikke se det, sier Moxnes.

— Det du sier betyr at hvis man misliker en kollega så kan det like gjerne være ens egne fantasiers skyld, ikke nødvendigvis vedkommendes atferd. Kan ikke en slik tankegang skape skyldfølelse hos en ansatt som synes hun har en tyrannisk sjef eller en ufordragelig kollega?

— Jo, men det kan skape en nyttig skyldfølelse.

— Har ikke særlig kvinner nok skyldfølelse fra før? Du sier jo i boken at kvinner er containere for følelser?

— Det kan hende. Kanskje det er en maskulin tankegang at feilen er hos andre ikke hos en selv. På den annen side: Påtar man seg skyld, betyr det også at man tar ansvar og tillegger seg selv makt. Tillegger du andre skylden, gjør du deg til en brikke i andres spill. Å skylde på andre er en vanlig forklaring på hvorfor man ikke får det bedre i verden. Men det er feil å tro at bare du blir kvitt noen, blir alt bedre. Det dukker opp andre. Kunsten er å leve med "de onde" i organisasjonen. Det er ingen løsning å eliminere de andre. Bare se hva som skjer i Russland! Skyldfølelse er vondt, men det kan være et signal om at noe må gjøres. Alle negative følelser er energi og kan brukes til noe.

MINDRE SÅPEOPERA

— Målet må være: Mindre såpeopera på arbeidsplassen. Se hverandre mer som mennesker enn som leger og sykepleiere. Men vi vil aldri få en arbeidsplass der mennesket bare er menneske. Så lenge vi har organisasjoner, må vi ha stereotypene. Tenk hvor godt det er når vi har klart for oss hvem som er snill og hvem som ikke er det. Da er det ikke noe problem å vite hvem du skal sette deg sammen med i lunsjen. De mest ekstreme utslagene er kjærlighet og hat.

Det er ikke riktig å tenke slik. Men det er mest behagelig, sier Moxnes som godt kunne tenkt seg å være flue på veggen på et sykehus for å se på samspill og roller.

— Hvilken nytte kan man ha av din teori?

— Den er nyttig hvis noen som har fått en negativ rolle på jobben sin, ser at det er et samspillsproblem og ikke nødvendigvis et personlighetsproblem. Flere har takket meg for boken, de har fått bekräftet at de ikke var sånn som de andre trodde. Det er fint hvis boken kan få slike praktiske følger. Ellers har jeg oppdaget at dyprollene henger sammen med hvordan man gjør jobben: De med gode dyproller får gode resultater og omvendt for de med negative. Du blir ikke dømt fordi du gjør en dårlig jobb. Men du gjør en dårlig jobb fordi du er dømt.

Paul Moxnes innrømmer:

— Jeg klarer ikke samspill, jeg. Det er typisk å bli spesialist på noe som en slåss mot hele livet. Jeg kunne aldri tenkt meg en tradisjonell jobb, sier professoren som bruker mye av sin arbeidstid på loftet i sitt hjem - mutters alene med sine bøker.

Tekst: Marit Fonn

Foto: Anne Sidsel Herdlevær