

Helter, hekser og horer

 Marit Åstvedt

Paul Moxnes, professor i psykologi ved BI og Universitetet i Oslo, har nylig gitt ut bok om det han kaller dyproller i organisasjonen. Moxnes har i mange år hevdet at dersom vi skal forstå norsk arbeidsliv, må vi forstå eventyr. I sin nye bok leverer han omfattende dokumentasjon for denne påstanden og befolker arbeidsplassene våre med konger, dronninger, hekser, klovner og mere til.

– Jeg har lenge interessert meg for det vi kan kalle symboler i arbeidslivet. Det startet med at jeg ble gjort oppmerksom på det såkalte dramatriannglet som består av tre roller, nemlig skurk, offer og redningsmann. Dette er de tre grunnrollene i all enkel dramaturgi – tenk bare på cowboyfilmene hvor redningsmannen eller helten kommer ridende inn i riktig øyeblikk.

Moxnes tror at dyprollene er vårt forsvar mot en kaotisk virkelighet.

– De er en slags strukturer i sjelen som gjør at vi unngår vår angst for tvetydigheten. Vi ser det allerede hos det lille barnet som ønsker at mor skal være bare god. Barnet kan ikke forholde seg til at mor er både god og ond. For oss voksne i yrkeslivet er det slitsomt og vanskelig å akseptere et nyansert bilde av våre kolleger. Da er det enklere å dele dem inn i snille og slemme personer.

Alexis og Krystle

I et arbeidsliv preget av konkurranse, rasjonalitet og behovet for å vinne over andre behøver vi å vite hvem som er venn og hvem som er fiende. Vi må vite hvem vi kan ha tillit til og hvem vi kan spørre til råds. I en slik situasjon får stereotypier og fantasier lett grobunn. Hverdagen blir enklere når vi har tatt stilling til hvem som er Alexis og hvem som er Krystle for å hente en analogi fra såpeoperaens verden. Når vi gir andre mennesker merkelapper, unnslipper vi angst, hevder Moxnes.

Moxnes' dyprollemodell bygger på en kombinasjon av tenkningen til henholdsvis Jung og Freud. Fra Jung har han hentet arketyppbegrepet som sier at visse følelsesmessige erfaringer er de samme helt uavhengig av tid og sted. Fra den freudianske tradisjon har han hentet troen på at alt som



Paul Moxnes

skjer på arbeidsplassen viser sporene fra barndommens rike.

– Det er barnets erfaringer som repeteres. Personer i våre omgivelser får rollene som far, mor, søster og bror. Når vi så trekker inn begrepet *splitting*, dvs. at vi som forsvar mot angst opplever andre som bare gode eller som bare onde, gir dette oss det jeg kaller åtte *primærroller* som relaterer seg til familien – en god og en ond far osv.

I tillegg til disse rollene kommer de to hjelperollene og de to transformasjonsrollene. Også disse er splittet i en god og en ond variant, men de onde hjelperollene – falsk profet og utro tjener – er ikke til stede som faste dyproller i organisasjonen, ganske enkelt fordi organisasjonens kollektive bevissthet ikke vet hvem den skal forankre sine prosjeksjoner på. *Hvem* er den illojale, den som begår underslag, den som spiser av lasset osv.?

Eventyr – vår felles referanseramme

Dyprollemodellen kan virke teoretisk, men her er det eventyrets språk kommer inn. Moxnes hevder at eventyrene har gitt oss alle en felles måte å forstå verden på.

– Det kan være de tradisjonelle eventyr, men det kan like gjerne være såpeoperaer, gresk mytologi, ukebladromaner eller Steven Spielbergs filmer. De klisjépregede rollene er de samme, og de skaper orden i virkeligheten. For å sette det på spissen: Det finnes selvsagt ikke hekser, men vi trenger dem og bruker dem. Bjugn-saken er et godt eksempel på en moderne form for hekseprosess. I et splittet samfunn som Bjugn ligger det duket for anklager.

De rollene vi kan kalle de onde har vi særlig god bruk for når vi opplever krise. Alle rollene på høyre side i modellen til Moxnes er det han kaller syndebrukerrollene.

	GOD	OND
FAR	GUD	DJEVER
MOR	DRONNING	HEKS
DE ÅTTE PRIMÆRE FAMILIEROLLER		
SØNN	KRONPRINS	SORT FÅR
DATTER	JOMFRU	HORE
DE TO HJELPERE		
	VISMANN	FALSK PROFET
	TJENER	UTRO TJENER
DE TO TRANSFORMASJONSROLLER		
	HELT	KLOVN

De 12 dyprollene

– Krisens størrelse avgjør hvor høyt opp i modellen vi må. Til hverdags klarer vi oss gjerne med klovnens eller horens. Når det derimot er virkelig alvor, må vi helt opp på djevelnivå. I Uni-Storebrand-saken var det slik at intet mindre enn finansministerens avgang dugde i enkeltes øyne.

Skal vi tro Moxnes, har hver organisasjon sin egen mytologi som dyprollene utgjør en viktig bestanddel av. Etter hans oppfatning er mytologien en mye sterkere drivkraft enn alle de sett av ideologiske kjøregler bedriftene utarbeider for å forankre etiske prinsipper, målsettinger, bedriftskultur osv.

– Sovjet-samfunnets sammenbrudd illustrerer dette. 70 år med indoktrinering og tvang var ikke nok til at ideologien fikk overtaket. Mytologien fra tsarens dager har likevel overlevd. I dag er f.eks. kirken megler i den politiske konflikten. I det lange løp er det alltid folkemytologien som vinner.

En gang klovn alltid klovn?

Å bli definert inn i en av dyprollene har naturligvis konsekvenser for den det gjelder. Du kan fort bli slik rollen tilsier enten organisasjonen definerer deg som heks eller som taper.

– Hvis du klarer å fri deg fra en klisjé som dyprollen er, hører du til unntakene. Når utgangspunktet er at rollen er en kollektiv



Ifølge Moxnes har vi både konger og prinsesser blant oss.

projeksjon, sier det seg selv at det skal mye til. Det skjer ikke uten videre at en hel avdeling endrer oppfatning og slutter å se på en kollega som f.eks. en taper.

Nærhet mellom mennesker tar imidlertid knekken på såpeoperaklisjéene og på dyprollene. Kommer vi inn på en person, ser vi selvsagt nyansene og erkjenner at vedkommende ikke er endimensjonal.

På den annen side kan en komme langt i en organisasjon ved å leve opp til klisjéene, sier Moxnes.

– Mange er de ledere som har skapt et bilde av seg selv som den gode far, for ikke å snakke om alle konsulentene som tjener seg styrtrike på vismann-rollen. Disse må selvsagt vokte seg vel for å ende opp med

etiketten falsk profet. Denne rollen er ødeleggende for deres virksomhet. Det samme gjelder for så vidt meg selv. Hvis boken min får dårlige anmeldelser, kan også jeg ende i denne rollen.

Ifølge Paul Moxnes kan tilværelsen forstås som en slåsskamp mellom klisjéer. Det grunnleggende prinsipp i dramaturgien er at de gode skal vinne over de onde.

– Det ligger mye makt i dyprollene. Den som har fått seg tildelt en ond rolle kan vanskelig vinne. Dette ser vi ikke minst i mediene. Journalisters bruk av klisjéer er del av den makten de har. Det er ikke tvil om at medienes bruk av f.eks. dyprollene setter spor i økonomien.

Arketyp: Et indre bilde på en allmennmenneskelig følelsesmessig erfaring av stor betydning for mennesker uansett samfunnsforhold og hvor på kloden de bor. Mors- og farsrollene er gode eksempler på arketyper.

Dyprolle: En gruppefantasi projisert fra det ubevisste og ut mot enkeltmennesker i organisasjonen. Denne projeksjonen er på et dypere plan nødvendig for at det enkelte mennesket skal ha en beskyttelse mot den grunnleggende angst vi alle bærer på.

Splitting: Vi deler verden rundt oss inn i forestillinger om snill eller slem, god eller ond. Dette er en barnslig måte å se verden på, men brukes også av voksne.

Utdrag fra boken «DYPROLLER: HELTER, HEKSER, HORER OG ANDRE MYTOLOGISKE ROLLER I ORGANISASJONEN»

«Mennesker trenger fantasier. De tjener vårt følelsesliv og de brukes i et spill om makt og innflytelse. Fantasien om at noen ødelegger for oss andre – synde-bukkkfantasiaen – er vist å være et nyttig redskap for ledere som vil opprettholde egen makt og trygghet i systemet.

Gullgutter og syndebukker var to nødvendige fantasibilder blant personalet på et sykehus jeg studerte for mange år siden. Syndebukkene og gullguttene skulle senere vise seg å være bare to av tolv nødvendige roller i organisasjonen. Disse rollene, dyprollene, som var resultat av personalmedlemmenes kollektive projeksjoner av egne ubevisste fantasier mot visse medarbeidere, var nødvendige for å ivareta, kanalisere og legitimere primære mellommenneskelige følelser og behov – som hat, kjærlighet, beundring, forakt, angst og stolthet. Uten disse følelser ville vi ikke vært mennesker, og uten personer i organisasjonen å rette dem mot, ville vi ikke ha hatt et menneskelig samspill. Uten primærfølelsene ville vi vært roboter, og uten dyprollene ville organisasjonen vært en maskin. Organisasjonens aktører er levende mennesker og organisasjonen selv er et pulserende samspill av sterke fantasier som rommer nederlag og seire, trygghet og angst. Slikt kan det aldri bli roboter eller strømlinjeformede, konfliktfrie organisasjoner av. Bak overflaten på de følelser vi har levende kontakt med, ligger det i sin tur nye, uante fantasier. I underbevissthetsens sfære ligger behov, følelser og fantasier vi bare ser skyggen av i bevissthetslivet hos den enkelte aktør, følelser vi bare kan ane sporet av bak den tilsynelatende rasjonelle organisatoriske atferd og beslutninger.»