

Organisasjonsfantasier:

Når mytene tar styringen

Les eventyr og bli bedre kjent med organisasjonen og deg selv, anbefaler **Paul Moxnes**, forfatter og professor ved BI.

Gamle eventyr, gresk og norrøn mytologi er nyttige redskaper for analyser av organisasjoner og personer. Fantasibildene er flere tusen år gamle, men eksisterer i dag i organisasjoner på alle plan; fra familier til store bedrifter, påstår Paul Moxnes i boken "Dypproller: Helter, hekser, horer og andre mytologiske roller i organisasjonen".

Spekulative teorier? Slett ikke, dette er anerkjent vitenskap. De siste syv årene har Moxnes forelest i organisasjonsfantasier på Handelshøyskolen BI og startet et helt nytt fag, både nasjonalt og internasjonalt. Underbevisstheten skal fram i lyset. Professoren har konstruert en modell som tar fatt i krefter som er med på å styre organisasjonen, selv om de kan være vanskelige å få øye på og stammer fra mytologi og eventyr.

Gode og onde figurer – persongalleriet i alle legender og eventyr – har alltid fascinert menneskene. Ikke fordi de er overfladiske og virkelighetsferne, men tvert imot fordi vi kjenner oss selv igjen i dem, mener Moxnes.

Familien er utgangspunktet for det han kaller organisasjonens dypproller. De, sier han, finnes i alle organisasjoner i en eller annen form – den gode faren og den onde faren, den gode moren og den onde moren, den gode sønnen og den onde sønnen, den gode datteren og den onde datteren. Ut fra disse dypprollene skapes fantasier som konge, dronning, djevel, heks, prinsesse, hore, familiens sorte får, osv.

Sekundærrollene er de som står utenfor familien, men likevel er viktige for familiens opprettholdelse; hjelpere. Her deler modellen inn i onde og gode slaver/tjenere; den trofaste tjener og den troløse tjener, og gode og onde vismenn; doktoren og den falske profet.

I alle forandringssituasjoner kommer transformasjonsrollene frem. De handler enten om et stort mål og en stor lykke; å bli

medlem av en familie – eller en tilsvarende ulykke – du blir ikke opptatt i familien, eller du blir utstøtt. Dette er grunnlaget for de to dypprollene Vinner/Helt og Taper/Klovn. Eksempler på vannersiden er vår egen Askeladden og greske Herostratos. Også her går skillet mellom det gode og onde.,

Vår inndeling i helt gode og helt onde mytefigurer er likevel ikke selvfølgelig. I gresk mytologi var f.eks. gudene ofte både gode og onde. Men senere, i persisk tenkning, kom det et klarere skille mellom godt og ondt.

Det er ikke alltid lett å få øye på og sette navn på rollene i dagens organisasjoner, men gjennom sin symbolske kraft har de en dyp innflytelse på det emosjonelle livet i bedriften.

– De strukturerer og gir retning til følelser som hat og kjærlighet, nærhet og fjernhet, sinne og medlidenhet, frykt og mot, håp og oppgitthet, makt og avmakt, osv, sier Moxnes.

Derfor reagerer den engelske folkesjelen kraftig når medlemmer av deres konge- ▶

Les eventyr og forstå bedriften bedre. Organisasjoner og enkeltmennesker i kontakt med sine egne dyptroller har større mulighet til å styre den menneskelige siden ved en organisasjon, sier professor Paul Moxnes ved Handelshøyskolen BI.

► familie skiller seg, har elskerinner og går på nattklubb. For mange fungerer kongen og dronningen som en slags mor og far, og når de avviker fra rollebildet, er det en tøff sak å svelge.

Helte rollen er lite misunnelsesverdig, for helten ofrer seg selv. Alle helter i greske dramer dør i siste akt.

– Vi har gjennomført studier som påviser den samme tendensen i næringslivet ved å følge opp bedrifter som har fått prisen "årets bedrift". Bare to-tre år etterpå er det krise for mange, både organisasjoner og personer, sier Moxnes.

Reitgjerdet fikk prisen for beste personalsamarbeid i norske organisasjoner og ble nedlagt to år etterpå pga. interne konflikter. Store og tunge spillere i næringslivet opplever ofte nedturet etter å ha oppnådd heltestatus, bare tenk på Kværner.

Hele tiden gjelder det kampen om posisjoner i det gode selskap. Det skaper vinnere og helter, tapere og syndebukker. Alle børsspalter har dagens vinnere og tapere. I Økonomisk Rapport og Kapital er det blant de suverent mest brukte "merkelappene".

– Et annet ord for fantasier, sier Moxnes.

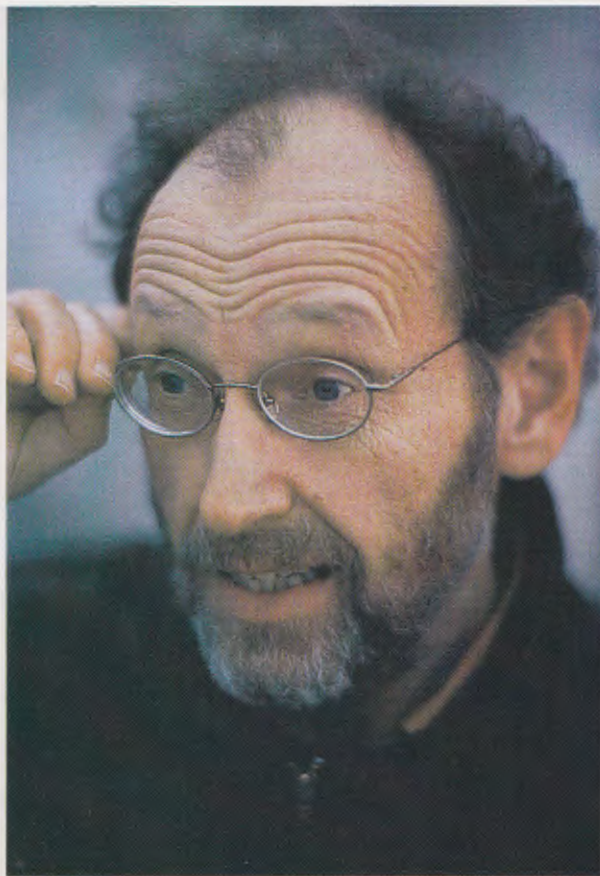
I det gamle Romerriket hadde de store hærførerne slaver som sto helt foran i menneskemengden når de ble hyllet. Slavenes jobb var å gjenta om og om igjen "Husk, du er et menneske!". Hærførerne ønsket å unngå å bli offer for hybris – det overmot som lett følger helte- og guderollen.

I utgangspunktet er også helten et helt alminnelig menneske som ikke har ambisjoner om en slik rolle. Og verre – ofte er helte rollen og -dyrkelsen skadelig for organisasjonen.

– Det er samfunnets behov for helter som dytter mennesker inn i denne rollen. Derfor trenger vi åpenhet og nærhet som gjør at fantasiene – stereotypene – avtar i styrke. Målet for en organisasjon er å minske distansen slik at mennesket kommer frem og fantasiene avtar, sier Moxnes.

Men det er ikke lett. For mange kan det være svært vanskelig å bli kvitt fantasiene, for i de fleste tilfeller er de en forsvarsmekanisme mot egen angst.

– Å se verden stereotypt i svarthvitt er i realiteten et primitivt, sjelelig forsvar som



Læren om organisasjonsfantasier er et skritt videre i forståelsen av samspillet mellom mennesker, sier Paul Moxnes.

I stedet for å drive seleksjon og utvelgelse, og stadig bytte folk, kan man satse på opplæring, synliggjøring og forandringsvilje

kalles splitting i psykologien. Først splitter man mellom godt og vondt, så nyanserer man i disse onde og gode rollene.

I gresk og norrøn mytologi starter verden med kaos. Det første som vokser frem er splittingsfenomenet og kampen mellom det gode og onde, mellom gudene og gigantene; æsene og jotnene. Denne fasen preges av mord og utrydding. Ut av kaoset kommer stereotypene. Ut av stereotypene kommer hatet og krigen.

Først i senere faser kommer nyansene og virkeligheten. Dyprollene kan forsvinne eller finne andre former. Men mytologien er fortsatt viktig.

– Noen tar mytologien veldig på alvor og blir religiøst aktive – personlig kristne eller muslimer, hinduister, eller hva det måtte være. Men også alle andre har en mytologi. Vi trenger å se helter, konger, prinser og prinsesser rundt oss hele tiden, uten at vi kaller dem akkurat det. I organisasjonen bruker vi disse fantasiene for å ha noe å rette følelsene mot.

Som syndebuggen. Organisasjoner kan være på galt spor og rett og slett ha behov for en syndebugg og taper, og dermed lager de en.

– Selvfølgelig finnes det reelle syndebugger, men mange er et produkt av underbevisste krefter som virker i organisasjonen, sier Moxnes, som tok sin doktorgrad på nettopp dette temaet.

– Jeg fulgte typiske syndebugger over flere år og fikk bekreftet min teori. En typisk uttalelse fra en syndebugg var: "Det var som

om de alltid nektet meg å være meg selv". Da jeg møtte samme person tre år senere, var han i en annen jobb der han fikk være for seg selv og fungerte utmerket. Han fikk bekreftet at det var den forrige organisasjonen som det var noe galt med og ikke ham selv.

– Dyprollmodellen kan være nyttig både for personer og organisasjoner, særlig i situasjoner der "alt vil ordne seg bare vi blir kvitt denne ingeniør "Johnsen".

Men når "Johnsen" er borte, overtar en annen person hans rolle, og etter en stund skjer akkurat det samme en gang til.

– Da bør man vende blikket mot organisasjonen, og de kreftene som virker der, ikke mot enkeltpersoner. Det kan få enorme positive følger. I stedet for å drive seleksjon og utvelgelse, og stadig bytte folk, kan man satse på opplæring, synliggjøring og forandringsvilje. Modellen kan også hjelpe enkeltpersoner til å avfrie ikke ønskete roller som organisasjonen forsøker å dytte dem inn i.

Men fiendebilder kan også være nyttige for organisasjonen, særlig hvis de befinner seg utenfor egne rekker.

– I et forsøk på BI leide vi inn en konsulent som hadde et rykte for å være den store "djevlen" til å forelese for studentene. Resultatet var en utrolig godt sammensveiset gruppe uten indre konflikter. Alle de onde følelsene ble rettet mot foreleseren. Innad var studentene preget av konsentrasjon og arbeidsro. Fiendebildet var nyttig for produktiviteten.

I en organisasjon som er fattig på ressurser, er det ofte lite rom for forskjellige måter å se ting på. En som tenker ut fra en annen mytologi enn flertallet, vil snart komme på kollisjonskurs. I en ressurssterk organisasjon er det omvendt. Her vil forskjellige måter å se ting på bli brukt konstruktivt og berike deltakerne og organisasjonen.

– Fantasiene er mentale grunnstener, tror Moxnes, og beskriver de forskjellige rollene i modellen som containere der vi kaster følelser.

– Dyprollene er bilder i oss, ikke utenfor. Organisasjoner og enkeltmennesker bør forsøke å komme i kontakt med sine egne dyproller. Dermed vil de, etter min mening, få en større mulighet til å styre også den menneskelige siden ved organisasjonen.

HÅVARD SOLERØD (TEKST OG FOTO)