



Vi arbejder blandt

ÅHH...JA...
ENDNU EN
DAG PÅ
KONTORET...



Rollelisten er besat. Der findes nemlig helt faste modeller for, hvordan vi opfører os, og hvordan vi bliver opfattet på vores arbejdsplads. Hvem har ikke mødt den intrigante heks eller den pligtopfyldende kronprins? Cand.psyk. Per Espen Stoknes fra Oslo Universitet underviser i rollerne for at skabe et bedre miljø på arbejdspladsen.

Af Mette Engell Friis. Illustrationer: Claus Riis

konger, kronprinsere og hekse

Kongen har sat sig velbehageligt til rette for bordenden. Resten af hoffet tager plads efter rangorden. Ved kongens højre side troner kronprinsen, ved den venstre sidder dronningen. Længere nede ved bordet finder vi prinsessen og heksen, djævelen, sydebukken og horen. Kongen skuer ud over sit rige og ser, at det er godt, og med et nik sætter han mødet i gang.

Det er ikke en scene fra en Disney-film. Langt fra. Det er snarere en scene fra et morgenmøde i X-købing Kommune.

Den norske psykolog Per Espen Stoknes har sammen med sin kollega, professor Paul Moxnes, i flere år arbejdet med og undervist i de skjulte roller på vores arbejdsplads. De mener, at vi ud fra urgamle mønstre kan definere 12 grundroller, som man vil kunne finde og udpege i de fleste organisationer. Det kan være roller, vi selv vælger mere eller mindre bevidst - men det kan også være roller, som vi bliver pålagt.

De 12 grundroller

Kernen i rollerne udgøres af de modeller, vi kender fra familien: far, mor, søn og datter. Eftersom disse fire findes i både en lys og en mørk udgave, så udgør de de første otte af grundrollerne.

- Prøv at tænke tilbage på engang, hvor du startede på et nyt job. Prøv at huske de første besøg, jobsamtalen, den første tid på arbejdspladsen. Du fik noget at vide om organisationsstrukturen og om lønnen. Hilste på en masse smilende mennesker. Fik instrukser og ansvarsområder. Det er organisationens dagside, alle strategierne, målene, procedurerne og visionerne. Dagsiden er det officielle ansigt, siger Per Espen Stoknes.

- Men vi ved alle, at i virkeligheden fungerer organisationen sjældent efter de mål og strukturer, der er defineret i strategierne. Efterhånden som man lærer den at kende, kommer man ind i det usynlige net af spændinger og forbindelser, som findes på alle arbejdspladser. Det er organisationens skyggeside, og kommer man langt nok ind i den, kan man se, hvordan mennesker bliver låst fast af forestillinger, tænkemåder og rollemønstre.

Per Espen Stoknes kalder organisationerne for en socialt konstrueret virkelighed, som bevidst er skabt af de mennesker, der er ansat dér. Men de ansattes ubevidste tanker og handlinger smitter naturligvis også af på strukturen. Derfor indarbejder vi også træk fra vores skyggesider i de daglige rutiner og i organisationens kultur. Det kan få arbejdspladsen til at virke som et mentalt fængsel, fordi

den holder sine ansatte på plads, uden at de selv helt er klar over, hvad der sker - det sker jo netop ubevidst.

Eventyr eller virkelighed?

Lyder det hele som et eventyrdrama, hvor besynderlige mennesker agerer i



Kongen/Kejseren

- sidder for bordenden
- han har førsteretten til at udtrykke sig og tage for sig både ved middags- og mødebordet
- han bestemmer, sætter mål og lægger store strategier
- han har krone eller andre symboler, der viser hans status og styrke (i dag: store biler, dyrt tøj, flot villa m.v.)



Djævlen/Tyrannen

- selvoptaget, holder krampagtigt fast i alt, hvad han får fat i, paranoid
- han udgør en konstant trussel, som man må være på vagt overfor
- han sidder tilbagelænet og registrerer, trækker i trådene på alt, hvad der går galt
- bruger frygt, angst og terror som sine våben

en mærkelig verden, og hvor de onde urkræfter truer med at tage over?

Spørg sekretæren, der i flere år er blevet behandlet nedladende af chefen og hans højre hånd, spørg sagsbehandleren, der bliver mødt med skæve, ironiske smil, når hun fortæller om en modbydelig klient, spørg skattereviseoren, der er blevet mobbet af kollegerne i årevis, og som igen og igen får at vide, at her på stedet skal man kunne tåle lidt godmodig drilleri. Hitchcock kan være behagelig fiktion i forhold til, hvordan mange medarbejdere opfatter

Dronningen/Den gode Mor

- hun er mild, omsorgsfuld, retfærdig og indgyder respekt
- hun står for varme, vækst og det livgivende
- hun udtrykker sin magt gennem omsorg, og i hendes nærvær føler alle sig som hendes børn

deres rolle og hverdag på arbejdspladsen.

Per Espen Stoknes og Paul Moxnes har i flere år interesseret sig for grundrollerens betydning for arbejdsklimaet og effektiviteten på arbejdspladsen, og de har undervist og holdt kurser for ledere og medarbejdere.

Deres ideer er baseret på den schweiziske psykolog Carl G. Jungs teorier om arketyper. Og udfra disse teorier står det klart, at man aldrig helt kan udslette skyggesiderne i en organisation med velmenende beslutninger eller rationelle strategier. Vores irrationelle sider vil aldrig acceptere at blive helt forvist.

- Det giver sig for eksempel udtryk i stress, løgne, depressioner og sabotagehandlinger. Vores ubevidste sider - skyggesiderne - skriger efter at blive anerkendt. Man kan ikke udvik-



Heksen/Den onde Stedmor

- hun tager liv - i stedet for at fremme udvikling og vækst, ødelægger hun og gør ting syge
- hun sætter gang i intriger, jalousi og begær
- heksen er falsk og uberegnelig - hun giver sig ofte ud for at ville det gode, hun smiler, men smilet skjuler et bundløst dyb; hun leder lige ind i fortabelsen

le én side af sig selv, uden at det får konsekvenser for andre sider, siger Per Espen Stoknes.

- Jung mener, at vi ikke kan blive fri for skyggesiderne. De kan ikke administreres bort. Men ved at snakke om dem, respektere dem, give dem opmærksomhed, mister de meget af deres negative effekt, forklarer psykologen.

Sjælens grundstof

De 12 grundroller findes i os alle sammen. Det er det grundstof, vores skrøbelige sjæle er gjort af. De findes i massevis af forskellige varianter, men når man ser på en organisation udefra, vil det alligevel altid være muligt at identificere heksen og den gode mor, syndebukken og prinsessen, djævlen og klovnens.

- Man kan ikke selv bevidst vælge sin type, siger Per Espen Stoknes.

- Man bærer den med sig, og når den kommer til udtryk har det meget lidt med bevidsthed at gøre. Af samme grund kan en personalechef heller ikke til en jobsamtale sætte et



Prinsen/Gulddrengen

- han er sin fars bedste søn, dén der skal arve riget
- kronprinsen er uundværlig til at videreføre slægten og familien
- loyal og pligtopfyldende

have en såkaldt flad struktur. Det endte med, at en af de tre sygeplejersker kom i den dårlige datters - horens - rolle og måtte holde op efter en kritisk, dramatisk periode.

- Men på en anden afdeling kan den sygeplejerske sagtens ende som prinsesse, siger Per Espen Stoknes og slår samtidig fast, at rollerne ikke er kønsbestemte. Kongen kan godt være en kvinde, sådan som Gro Harlem Brundtland for eksempel var det i den norske regering.

- Flere mennesker kan også indgå i den samme rolle, og et menneske kan udfylde to roller. Men ikke uden videre. Hvis mange for eksempel forsøger at være konge, så opstår der selvsagt lynhurtigt problemer. Der vil

Syndebukken/Det sorte Får

- den dårlige søn står i opposition til den gode far; han gør oprør i egne rækker
- han kendetegnes af impulsivitet og uorden; han er styret af sine lyster
- enhver familie og organisation har et sort får - alle siger, at man gerne vil have ham ud, men hvis han gik, ville man være nødt til at finde et nyt medlem til at bære den samme rolle

blive en magtkamp, og hver enkelt deltager vil forsøge at skubbe de andre over i rollen som djævel eller syndebuk. Hvis kongen er givet på forhånd, bliver der måske kamp om at blive organisationens populære dronning. Når konge og dronning er på plads, bliver der måske søskendslagsmål om, hvem der er de gode sønner og døtre. Og sådan fortsætter det. Dét at skulle erobre en bestemt

Prinsessen/Askepot

- hun er ung, feminin, smuk, uskyldig, ren og uberørt
- hun er den maskuline sjæls drøm, og hun befinder sig ofte i en situation, hvor hun har brug for hjælp
- som Askepot er hun afventende - venter på, at nogen skal finde hende, løfte hende op til et liv med brusende eventyr



kryds og sige, at her har vi en prins eller en klovn. Man kan godt prøve at profilere sig som en prins eller en prinsesse, men hvem man virkelig er, vil først vise sig senere, når man skal finde sin plads i organisationen.

Det er heller ikke sikkert, at en person, der i ét job har rollen som hore, også vil have den i et andet job eller i en anden organisation. Per Espen Stoknes har et eksempel fra sin egen verden:

På en psykiatrisk afdeling, hvor han selv har arbejdet, var der tre sygeplejersker, der alle prøvede at vinde den trygge position som den bedste datter - eller prinsesse. De konkurrerede om overlægens gunst. Overlægen, der også var kvinde, fungerede i en lidt uklar, kombineret far- og morrolle. Hun ville ikke tage parti i rivaliseringen om en stilling som afdelingssygeplejerske, hun ville helst





Horen/Femme fatale

- horen er en lille heks, men i mod-sætning til heksen prøver hun at fremstå som ung og smuk
- hun er syndig, hævngherrig og sætter gang i intriger og dramaer
- der bliver ofte snakket om, hvordan hun bagtaler andre



Tjeneren/Den trofaste

- kan hjælpe med de praktiske ting
- han er den, du kan betro arbejde til
- gennemfører lidt usynligt sine opgaver til fulde

hele arbejdsgrupper opmærksomme på de roller, de underlægger sig.

- Det er ikke sådan, at jeg har udviklet en speciel konsulentteknik, og det er måske heller ikke en gang nødvendigt. Hvis en gruppe kolleger skal gennemskue de roller, de har til daglig, skal det helst ske i en form for feedback, hvor én for eksempel kan sige til en anden: »Jeg opfatter dig som en prins, der prøver at blive konge. Du skal altid markere dig, og du skal altid lige ind og snakke fortroligt med chefen«, siger Per Espen Stoknes.

Psykologen understreger, at den øvelse imidlertid er helt værdiløs, hvis man ikke stoler på hinanden:

- Der skal være en atmosfære af åbenhed og tillid, ellers tør man ikke sige sin ærlige mening, og samtidig kan det komme til at virke, som om

man angriber hinanden i stedet for at give hinanden feedback. Selvfølgelig ligger der meget angst i for eksempel at skulle sige til en kollega: »Jeg oplevede dig som taber, dengang du ikke kunne klare en bestemt opgave. Det betyder, at jeg ikke har så meget tillid til dig mere, og derfor vil jeg aldrig kunne acceptere dig som leder«. Men hvis man kommer derhen, hvor man tør dele angsten og fantasierne, så åbner der sig et helt nyt landskab for organisationen, mener Per Espen Stoknes.

Han understreger, at man ikke kan lave disse øvelser på den første kursusdag. Han har oftest folk på kursus i otte dage, før de kommer ind på deres indbyrdes roller.

Mindre smertefuldt kan det måske være at starte med at se på de enkelte afdelinger og udstyre dem med roller.

- Grundrollerne er de samme. Der vil altid være en konge-afdeling og en afdeling, der er syndebug. Nogle har et vinder-image, andre et taber-image. Og hvis man vil videre med sin organisation, er det vigtigt at gøre sig de ting klart, siger psykolog, Per Espen Stoknes fra Oslo Universitet.

rolle og definere andre mennesker ind i andre roller er kilde til mange konflikter og intriger på arbejdspladsen. Det er få ting, der sætter følelserne i sving, som når disse stærke billeder spilles ud mod hinanden. Så har rationalitet og mådehold svære kår, siger Per Espen Stoknes.

Til kamp mod arketypen

For at en organisation skal føle sig hel, vil den uafsladeligt søge at udfylde alle grundrollerne. Man vil lede efter mennesker, der kan træde ind i den eller de roller, der mangler at blive udfyldt, og derfor kan nye føle et pres fra kollegerne, for at få dem til at tilpasse sig en given rolle.

Per Espen Stoknes har på mange kurser forsøgt at gøre ledere eller



Vismanden/Den åndelige Hjælper

- giver råd og indsigt, hjælper til med at finde nye veje
- han har en slags magisk aura, en indsigt, som andre ikke har



Helten/Vinderen

- han er den ensomme rytter, den stærke mand, der stoler på egen styrke
- hans motto er: Sæt højere mål!
- hans indre stemme lyder: Jeg må ikke mislykkes; jeg skal før eller siden blive en succes
- han er målorienteret, effektiv og selvstændig; han giver alt - og vinder!

Klovn/Den mislykkede

- helten vækker glæde, men taberen vækker skadefryd; han bærer taberrollen for os, så vi andre føler os stærkere
- bærer mindreværd, skam, ydmygelse og angst; man har ondt af ham
- han er overfladisk, han bærer en maske, han er dén, der har et ansigt udadtil og et andet i sit indre; han er dén, der ikke har kontakt med sig selv og derfor bliver komisk



Prøv at ændre rollerne på arbejdspladsen

– Pointen med grundrollerne er ikke, at de skal være ideal for en gruppe, men at advare om, hvor let disse stærke klicheer fanger vores måde at være på, fortæller psykolog Per Espen Stoknes.

Alligevel er rollerne uundgåelige. Vi kan ikke lade, som om de ikke er der, og vi kan ikke undgå dem ved at være rationelle. De kommer af sig selv.

Psykologen foreslår i stedet, at man i organisationen prøver to ting:

1. At nuancere rollerne. Man kan selv forme dem i forskellige varianter, og man kan lægge vægt på at observere alle grader af gråt mellem den hvide og den sorte variant.

2. Man kan prøve andre grundroller. For eksempel kan dén, der altid har været en ansvarlig leder - den person, der har været vant til at have den typiske konge-rolle - prøve dronninge-rolle. Det ville indebære, at han skulle kommandere og analysere mindre og drage mere omsorg for andre i stedet

– Sådant en omfordeling af rollerne kan bringe megen dynamik og kraft ind i en organisation, mener Per Espen Stoknes.

Prøv at ændre din egen rolle

For den enkelte kan det også være nyttigt at reflektere over, hvordan grundrollerne har effekt på vores

eget liv. Og ligesom på arbejdspladsen kan vi gøre det på to måder:

1. Vi kan for det første nuancere vores egen rolle. Hvis man har været prinsen i 15 år på stort set samme måde, er det en god idé at finde flere niveauer i den rolle. Den gode kongesøn kan for eksempel blive en søn, der ikke er helt lige så trofast, pligttopfyldende og flink. Ved at sætte spørgsmålstegn og reflektere over de gældende værdier, kan man blive lidt mindre konventionel og lidt mere nyskabende. Eller man kan blive en bedre prinsesse ved ikke at være helt så sød, blid og pligttopfyldende. På den måde får rollerne ikke en konserverende effekt på os.

2. Man kan også prøve nogle andre grundroller i sit liv. Nogle af de roller, som har været ubevidste, ubrugte, banker måske på og vil ud. Mange kvinder har for eksempel pakket deres indre heks langt væk. Hun har levet indespærret i de sidste 20 år. Men heksen kan også være god at have med sig. Hun lader sig ikke bruge af andre, lever ikke sit liv ud fra andres forventninger. Tværtimod har hun en stærk evne til at gå egne veje, også når folk omkring hende ikke forstår, hvad det er, hun vil. Heksens kontakt med skyggesiderne i livet - en kontakt, som folk omkring hende ikke har - kan gøre hende til en uundværlig støttepille både i vores eget liv og på arbejdspladsen. ■