



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen  
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED 460  
Magisteruppsats, 20 poäng  
61-80 poäng  
Datum: 27 mars 2003

# DET OMEDVETNAS INVERKAN PÅ LÄRANDE I ARBETSLIVET- Tolkat utifrån Paul Moxnes teori om djuproller

Alexandra Björström

Handledare:  
Bosse Bergstedt

Lunds Universitet  
Pedagogiska institutionen

## ABSTRACT

- Arbetets art: Magisteruppsats i pedagogik/ 2003
- Sidantal: 27
- Titel: Det omedvetnas inverkan på lärande i arbetslivet – Tolkat utifrån Paul Moxnes teori om djuproller
- Författare: Alexandra Björström
- Handledare: Bosse Bergstedt
- Datum: 27 mars 2003
- Bakgrund: I arbetslivet påverkas vi av omedvetna krafter som förekommer oss emellan. I uppsatsen gestaltas dessa omedvetna krafter utifrån Paul Moxnes teori om djuproller. Teorin om djuproller bygger på Jungs tanke om det arketyppiska som finns i allas vårt omedvetna. Djuprollerna innebär i korthet att vi omedvetet tillskriver varandra olika roller som vi omedvetet lever upp till. Min föreställning var att detta inverkar på vårt sätt att lära på arbetsplatsen.
- Syfte: Syftet med uppsatsen är att diskutera hur det omedvetna - djuprollerna - inverkar på lärande i arbetslivet.
- Metod: En litteraturstudie har genomförts. För att synliggöra det omedvetna har fallet *AB Superglas får ny ledare* använts som är en fiktiv berättelse om en organisation i förändring.
- Resultat: *AB Superglas får ny ledare* visade att medarbetarna inom en arbetsorganisation omedvetet tilldelar varandra olika roller, vilket inverkar på arbetsorganisationens lärande. I *AB Superglas* fall skapar djuprollerna ett lärande som snarare är av hämmande än utvecklingsinriktad art. De motkrafter som finns mot personlig utveckling finns ofta mellan oss själva. Vår självuppfattning grundas många gånger på hur andra ser på oss på ett mer eller mindre medvetet plan. Djuprollerna kan därför ge bättre förståelse för olika beteendemönster och omedvetna skeenden som förekommer på arbetsplatsen och kan därmed utgöra en förklaringsmodell till varför vi lär

som vi gör.

Nyckelord: Det omedvetna, djuproller, arketyper, omedvetet lärande.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 Inledning	4
2 Syfte	5
2.1 Pedagogisk relevans	5
2.2 Avgränsningar	5
2.3 Disposition	6
3 Metod	6
3.1 En litteraturstudie	6
3.2 Litteratursökning	7
3.3 Urval av litteratur	7
3.4 Källkritik	8
3.5 Metodkvalitet	9
3.6 Med inspiration från hermeneutiken	10
4 Teoretisk referensram	11
4.1 Psykoanalysen, Freud och Jungs arketyper	11
4.2 Projektiv identifikation och djuprollerna	13
4.3 De viktigaste djuprollerna: Primärrollerna	13
5 Fallbeskrivningen <i>AB Superglas</i>	18
6 Tolkning	20
7 Sammanfattning och avslutande reflektioner	24
8 Referenser	26

# 1 Inledning

*Uppsatsens första kapitel ska belysa hur det omedvetna inverkar på vårt sätt att lära, vilket inte minst gäller för arbetslivsrelaterat lärande.*

Inom arbetsliv och arbetslivsforskning talas det som en konsekvens av en värld i ständig förändring om förmågan att utvecklas. Flexibilitet, kreativitet och kompetensutveckling har blivit nyckelbegrepp inom dagens arbetsorganisationer. I centrum för debatten om arbetslivets utvecklingsmöjligheter står lärande. Det talas inte bara om behovet av rent formella utbildningsåtgärder, utan också om betydelsen av att lära i dagligt arbetet (Thunborg, 2001).

När vi lär i dagligt arbete innebär det många gånger att vi inte är medvetna om att vi är involverade i en lärandeprocess. Därför blir det omedvetna intressant att studera i relation till lärande. Detta är en relativt utforskad infallsvinkel vilket enligt Lönnroth (1985) kan förklaras med föreställningen att vi gärna ser oss själva som medvetet handlande varelser:

I vår kultur förutsätts det att människan är rationell och att det bara är ett organisatoriskt problem att få ut mesta möjliga effektivitet ur henne. Vi räknar nämligen bara med den medvetna delen av människans psyke. Ändå vet vi varenda en att människor gråter och skrattar, älskar och hatar, glömmet och tappar – allt av skäl som inte kan förutses och förklaras (Lönnroth, s. 9).

Hur gör man då när man ska närma sig det omedvetna? Ett sätt är att ta hjälp av psykoanalytiska tankegångar. Psykoanalysen har – inte helt överraskande - fått utstå mycket kritik med tanke på Freuds idéer om oedipuskomplex, libido och penisavund där det omedvetna nästan alltid förknippas med det som är skamligt och fult. I dag ses emellertid inte det omedvetna som lika ”fult” längre. Dagens arbetsliv håller på att humaniseras och det läggs alltmer tonvikt på individens psykosociala behov och självförverkande. Det talas om vikten av engagemang och känslomässighet, vilket är kvalifikationer som snarare tillhör den omedvetna än den medvetna sidan inom oss (se t ex Ericsson, 2001 & Döös, 2001).

Att psykoanalytiska tankegångar kan appliceras i pedagogiska sammanhang faller sig därmed ganska naturligt. Exempelvis kan psykoanalysen beskriva hur vi reagerar vid nya och kreativa lärandeprocesser, vilka är en förutsättning för att dagens arbetsorganisationer ska kunna uppfylla kraven på flexibilitet och konkurrenskraft. För att kreativitet ska uppnås måste människan och hennes upplevelser sättas i centrum. Allt som hör samman med den lärande individen har därmed blivit relevant att betona; vår rationalitet och vår känslomässighet, vårt medvetna och vårt omedvetna (Bergstedt, 2001).

Att ”blicka inåt”, att sätta individen själv i centrum vid lärandeprocesser, är något som den norske organisationspsykologen Paul Moxnes inspireras av.<sup>1</sup> Moxnes använder sig av psykoanalysen för att förstå varför vi beter oss som vi gör i till exempel arbetet. I Moxnes (1995) diskuteras hur vi alla är födda med en begränsad uppsättning föreställningar om andra människor som är omedvetna för oss. Dessa föreställningar kallar Moxnes *djuproller*. Med

---

<sup>1</sup>Teman som Moxnes intresserar sig för är positiv ångest, organisatoriskt lärande, Human Resource Development, ledarskapsutveckling och ledarutbildning samt mytologiska roller i organisationer. Återkommande är psykologiska faktorer inverkan i organisationer. Samspelet mellan individen och organisationen fokuseras såsom drivkrafter och motkrafter till att lära och utvecklas i arbetsmiljön.

hjälp av dessa förklarar Moxnes att vi förhåller oss till vår omgivning på ett för oss omedvetet sätt. Detta gäller bland annat för vår relation till våra arbetskolleger.

## 2 Syfte

*Syftet tas upp liksom dess pedagogiska relevans. Avgränsningar redogörs för.*

Syftet med denna uppsats är att diskutera hur vårt omedvetna präglar oss och inverkar på det lärande som äger rum inom arbetsorganisationen. Detta görs med hjälp av Moxnes teori om djuproller. För att djuprollerna ska bli mer synliga görs en analys av fallet *AB Superglas får ny ledare*.

### 2.1 Pedagogisk relevans

Enligt Boalt Boethius och Jern (1996) kan kunskap om människors inre värld såsom idéer, föreställningar, behov och intentioner bidra till förnyelse och utveckling av arbetet inom en arbetsorganisation. Det är viktigt att denna psykologiska aspekt tas upp i diskussionen om lärande, eftersom dolda och omedvetna processer förekommer också i de mest välorganiserade organisationer såväl mellan ledare och medarbetare som mellan olika arbetsgrupper och individer.

Det innebär att det inte bara är vi själva som präglas av vårt omedvetna, utan hela arbetsorganisationen. Det finns ingen gräns mellan organisationen och människorna som arbetar inom den, då det är människorna som gör organisationen levande. De känslor, gränser och processer vi kommer i kontakt med i arbetet är våra egna, skriver Moxnes (2001), och de är ofta omedvetna för oss. Djuprollerna kan förklara sådana processer, vilket kan skapa förståelse för olika beteendemönster i arbetet. Med djuprollerna kan man ”gå in i” människan för att se vad som finns ”bakom” eller ”under ytan” i syfte att förklara varför vi handlar som vi gör.

### 2.2 Avgränsningar

Uppsatsen bygger i första hand på Moxnes *Hjältar, häxor och horor: Och andra djuproller i mänskligt samspel* (1995), eftersom det är där som djuprollerna framkommer bäst. Moxnes talar om totalt tolv olika djuproller som går att finna i våra vardagsliv och yrkesliv. Uppsatsen begränsas dock till en diskussion om de åtta viktigaste djuprollerna, primärrollerna, eftersom dessa tillräckligt tydligt illustrerar hur djuproller fungerar. Primärrollerna bygger på de roller som finns i familjen. Det innebär att primärrollerna utgörs av en far, en mor, en son och en dotter. Dessa är sedan ”delade” i en ond och en god ”halva”, det vill säga att det finns en ”ljus” och en ”mörk” sida av varje djuproll. Detta gör djuprollerna så pass komplexa att jag menar att det räcker att ta upp de primära djuprollerna som ett sätt att synliggöra det omedvetna.

## 2.3 Disposition

Uppsatsen är uppbyggd enligt följande. Kapitel tre redogör för mitt metodval och berör sökning, urval och bearbetning av den litteratur som används. Källkritik och metodkvalitet diskuteras samt i korta drag den hermeneutiska forskningstraditionen. Kapitel fyra behandlar djuprollerna vilka sätts in i ett större teoretiskt sammanhang. Det teoretiska sammanhanget ska visa var Moxnes hämtat sin inspiration till djuprollerna från. Psykoanalysen och Freud tas upp, men framförallt Jungs arketyper. För att förstå djuprollerna är det lämpligt att utgå från denna bakgrundsbild. Kapitlet tar också upp litteratur om lärande. Eftersom syftet är att diskutera hur djuproller inverkar på lärande, är det nödvändigt att referera till litteratur som behandlar lärande. Kapitel fyra utgör därmed den teoretiska referensramen för mina egna tolkningar. Kapitel fem beskriver i något förkortad version *AB Superglas får ny ledare*. För att uppsatsen ska bli en meningsfull helhet diskuteras sedan i kapitel sex de djuproller som kan finnas i fallet i relation till det lärande som de kan skapa på arbetsplatsen. Uppsatsen avslutas med en sammanfattning och reflektion.

## 3 Metod

*Arbetsmetoden motiveras liksom tillvägagångssättet för hur den litteratur uppsatsen bygger på söks och valts ut. Även uppsatsens metodkvalitet diskuteras samt den hermeneutiska forskningstraditionen som ligger till grund för de egna tolkningarna.*

### 3.1 En litteraturstudie

Att uppsatsen helt och hållet bygger på teori föreföll ganska naturligt. För mig kändes det riktigt att ta sig an frågeställningen med litteraturstudier. De flesta av oss – och det ligger i sakens natur - vet inte om att vi har ett omedvetet. Den förståelse jag ville uppnå om det omedvetna och lärande i arbetet fick jag därför ”läsa mig till”.

Det visade sig snart att de omedvetna djuprollerna behövde ”synliggöras”. Det kändes nämligen relevant att förmedla dem på ett sätt så att de syntes i det praktiska vardagslivet. Ett sätt att få tillgång till exempel från arbetslivet som kunde illustrera djuproller var att använda sig av en fallstudie. Med en fallstudie kan man, som Merriam (1994) skriver, både pröva och utveckla en teori då en specifik händelse undersöks. Man kan alltså skapa nya teorier utifrån det som man tycker sig se i fallet. På så sätt är det inte det specifika fallet som är det viktigaste, utan de tolkningar och teorier som det kan generera. Med hjälp av fallstudien kan vi förhoppningsvis känna igen oss själva i de personer som förekommer i fallet, vilket kan säga något om våra egna känslor, fantasier och beteenden.

Jag har inte själv beskrivit fallet som förekommer i uppsatsen. Istället har jag använt mig av ett redan skrivet fall, alltså *AB Superglas får ny ledare* (hädanefter förkortad till *AB Superglas*.) Det är en fiktiv beskrivning av hur en arbetsplats fungerar och ingick i kursen Personal-, ledarskaps-, och organisationsutveckling (PED 621) vid Pedagogiska institutionen i Lund. Tanken var då att se hur en omorganisation kan uppfattas på ett företag. Men jag har använt det som ett sätt att illustrera djuproller. Jag har inte på något sätt ändrat innehållet i fallet. Däremot har det varit nödvändigt att förkorta det något.

### 3.2 Litteratursökning

Vid litteratursökningen användes databaserna LOVISA och LIBRIS. Sökord som användes var bland annat *omedvetet*, *det omedvetna* och *omedvetet lärande*. Majoriteten av den litteratur som till slut valdes ut fick jag uppslag till via referenser i böcker som låg nära uppsatsens problemområde.

### 3.3 Urval av litteratur

För att ingående litteratur ska bli överblickbar och hanterbar måste den sållas. Litteraturen brukar därför uppfylla vissa kriterier. Dessa kriterier har att göra med *aktualitet*, *vetenskaplighet* och *relevans*. Materialet ska också vara av *primärt* slag (Holme & Solvang, 1997).

*Aktualitet* handlar om att ju närmare källan är knuten till den situation den behandlar, desto större betydelse får den (Holme & Solvang, 1997). Min ambition var att koncentrera uppsatsen till material från 90-talet eller senare. Dock är en del metodböcker av något äldre slag. Anledningen till att dessa ändå tagits med är att de givit en grundlig bild av metodologi. Ett par andra referenser är också av något äldre datum, men den litteratur som utgör grunden för uppsatsens tolkningar uppfyller ”90-tals-principen”.

När det gäller *vetenskaplighet* ska litteraturen bygga på kritiskt systematiserad kunskap som kan styrkas med forskning. Den leder fram till ny forskning och kunskap. På så sätt finns ingen etablerad sanning (Halvorsen, 1992). Kravet på vetenskaplighet var emellertid något som orsakade en del huvudbry. Syftet att försöka synliggöra hur det omedvetna inverkar på oss när vi arbetar och lär, går inte att helt och hållet skriva om från ett ”förnuftsperspektiv”. Svårigheterna med att bevisa och styrka beteenden som vi inte är medvetna om är uppenbara, och ett visst mått av spekulering kommer man inte ifrån.

Emellertid definierar Moxnes (2000) vetenskaplighet lite annorlunda: ”Teori, för att den ska säga något, måste ha utgått från erfarenheten. Har den inte det, är den som ett luftslott som inte kan användas vare sig till praktiska eller kunskapsmässiga syften. Teorin måste, så långt det låter sig göras, vara byggd på något upplevt” (Moxnes, 2000, s. 312). Enligt Moxnes är spekulering också vetenskap. All vetenskap innehåller spekulering förutsatt att spekuleringen är *förankrad i erfarenheten*. Djuprollernas värde består i, som Moxnes (1995) skriver, att andra forskare kan dela de spekuleringer som djuprollerna erbjuder. Man kan inspireras av dem och finna förklaringar till egna iakttagelser i dem: ”Människor med erfarenhet från olika områden i livet kan, om inte alltid känna igen sig i dem (därtill handlar teorierna alltför mycket om det omedvetna), så i varje fall känna att de får en förklaring till observationer, en förklaring som ger något mer än en modell, ja, nära nog en helhetsuppfattning av det mänskliga och mellanmänskliga” (s. 128).

Att djuprollerna är förankrade i verkligheten beror på att de finns i vårt gemensamma kulturarv, det vill säga i mytologier, sagor och religioner. De bygger på erfarenheter och upplevelser som vi alla delar, vilka knyter samman de ämnesmässiga kunskaperna. Eftersom djuprollerna har sitt ursprung i subjektiva upplevelser, blir Halvorsens (1992) definition av vetenskaplighet - kritiskt systematiserad kunskap som kan styrkas med forskning – svår att uppfylla. Dock kan man fråga sig hur mycket av det beteendevetenskapliga området som



uppfyller Halvorsens kriterier. Hur ”bevisar” man egentligen hur en lärandeprocess går till? Det handlar ju i allra högsta grad om subjektiva erfarenheter och upplevelser.

*Relevans* innebär att den litteratur som används i syfte att besvara frågeställningen faktiskt är relevant på området (Thurén, 1986). För att uppfylla kravet på relevans bör uppsatsen som jag ser det bygga på material som ger en så klar och helhetsgivande bild av problemet som möjligt. Relevant litteratur är alltså litteratur som kan visa på olika aspekter inom området. En del böcker om det omedvetna och omedvetet fick sorteras bort eftersom de inte kunde sättas i relation till lärande - Freud tolkad ur könsperspektiv, psykoterapeutiska metoder, religiösa frågeställningar i förhållande till det omedvetna, för att nämna något.

Vad beträffar kravet på *primära källor*, slutligen, besitter dessa i högre grad än de sekundära källorna trovärdighet och tillförlitlighet eftersom de primära källorna inte är återberättande (Holme & Solvang, 1997). Att uppsatsen uteslutande bygger på primärkällor är en princip som jag har uppfyllt. Detta är en klar fördel då litteraturen inte tolkats av andra författare, vilket minskar risken för missförstånd. Även om tolkningarna sannolikt aldrig kan bli helt riktiga - den kvalitativa forskningen bygger ju i hög grad på forskarens egen inlevelseförmåga och omdöme - måste det vara fördelaktigt att i första hand själv bilda sig en uppfattning om en viss företeelse. Att ta del av primärkällor innebär att andra författares värderingar och åsikter inte blir avgörande för tolkningen.

### 3.4 Källkritik

Att ta i beaktande vid litteraturstudier är även de källkritiska principerna om *beroende* och *tendens*. För att källan ska ses som oberoende ska den ha så liten påverkan från andra källor som möjligt. Helst ska författaren själv ha upplevt det han skriver om och mindre fördelaktigt är det om källan hänvisas till i flera led, alltså via andra källor (Thurén, 1986). Alvesson och Sköldberg (1994) kallar struktur, innehåll och analys som tydligt präglas av andra rapporteringar för ”narrativ smitta”, vilket ses som synonymt med beroende.

Tendens handlar om att en god källa ska vara så opartisk som möjligt. Detta är ett krav som kan vara svårt att uppfylla. De flesta källor bygger på värderingar och förutfattade meningar och innehåller därmed alltid en viss grad av tendens (Thurén, 1986). Som Eneroth (1984) skriver är objektivitet vid kvalitativa studier ett omöjligt och inte heller önskvärt krav, och Patel och Tebelius (1987) framhåller att forskarens värderingar faktiskt är ett *hjälpmedel* vid den kvalitativa forskningsansatsen. Eller som Moxnes (1997) entusiastiskt uttrycker det: ”Beteendevetenskaperna är så rika på subjektivitet, så starkt präglade av forskarens personliga erfarenheter, temperament och förhållningssätt till liv och död att allt detta präglar det han eller hon skriver” (s. 14). Huvudtanken med den källkritiska principen tendens är dock, enligt Thurén (1986), att ju fler källor med motsatt tendens som vägs in i forskningsprocessen desto bättre helhetsbild får man av problemområdet. Det blir då möjligt att, som Alvesson och Sköldberg (1994) skriver, påvisa forskarens eventuella fördomar och hur dessa kan ha snedvridit tolkningarna.

Jag har tagit problemen med beroende och tendens i beaktande. Problemet med beroende har jag försökt avhjälpa med det vetenskapliga kriteriet om primärkällor. Risk föreligger annars att författare som verkar och är etablerade inom samma område ständigt och uteslutande refererar till varandra, vilket skulle vara tecken på tendens. För att reducera tendensproblemen

hänvisas det till olika källor med olika utgångspunkter. På så sätt uppnås förhoppningsvis en helhetsförståelse av problemområdet.

### 3.5 Metodkvalitet

Vid litteraturstudier är det viktigt att uppfylla vissa krav på kvalitet som handlar om *rimlighet*, *trovärdighet* och *samvetsgrannhet*. Dessa begrepp är lättare att förstå och applicera på kvalitativa studier än *validitet*, *reliabilitet* och *precision* som tillhör den kvantitativa forskningsmetoden. Tanken är emellertid densamma för båda forskningsansatserna: Att säkra insamlandet av information. Kraven på rimlighet, trovärdighet och samvetsgrannhet är hämtade från Patel och Tebelius (1987).

*Rimlighet* handlar om att forskaren måste fråga sig huruvida den insamlade informationen överensstämmer med den komplexa verklighet som forskningen ska kunna representera. Då det inte finns några absoluta kriterier att pröva den kvalitativa informationen mot, handlar det om att kunna visa att det finns en rimlighet i både informationen och tolkningen. Ett växelspel mellan alternativa tolkningar samt helhets- och delaspekter krävs för att tolkningarna ska kunna bedömas. Tolkningarna kan även sättas i relation till ett teoretiskt perspektiv som bildat utgångspunkten för arbetet för att på så vis visa på en rimlighet i forskningen. För att motverka självuppfyllelse är det viktigt att forskaren är öppen för nya aspekter och infallsvinklar till problemet.

*Trovärdighet* handlar om att forskaren kan uppvisa att tolkningarna inte bygger på stereotypa uppfattningar eller förutfattade meningar. Tolkningsförfarandet måste alltså vara trovärdigt. Det finns en risk att forskaren blir alltför personligt engagerad och för att kunskapen ska bli allmängiltig krävs observans och förmåga till distansering. Tolkningen kräver en förmåga att se det ovanliga i det vanliga, att vara öppen och fantasifull. Forskarens perspektiv och utgångspunkter ska anges och förfaringssättet tydligt presenteras. Utifrån en sådan öppenhet kan läsaren själv bilda sig en uppfattning om tolkningarnas trovärdighet.

*Samvetsgrannhet*, till slut, har att göra med att forskarens tolkningar är beroende av forskarens eget kunnande och omdöme. Därför måste tolkningsförfarandet ske så ärligt som möjligt. Olika aspekter måste lyftas fram för att testas mot varandra. Information som inte riktigt passar in i tolkningen får inte utelämnas och citat måste presenteras i sitt sammanhang. Forskaren måste kunna ge skäl för sina tolkningar och resonera kring de egna slutsatserna.

Att metodkvaliteten i uppsatsen är så god som möjligt har varit viktigt. Är det då ett problem att *AB Superglas* är en fiktiv och inte ”sann” berättelse? Jag tror inte det. Fallet kommer åt subjektiva faktorer såsom tankar, känslor och fantasier, vilket tillhör den omedvetna sidan inom oss som är svårillustrerad i litteratur som faller under Halvorsens (1992) definition på vetenskap. Fiktiva fall använde sig även Freud av som bland annat hänvisade till Goethes, Dostojevskijs och Shakespeares litterära figurer för att gestalta sina teorier (se Freud, 2000). Man hade kunnat hitta djuproller inom konst, dikt och skönlitteratur, men tanken var ju att få en anknytning till arbetslivet. Fördelaktigt är det att jag använder fallet i annat syfte än vad det var skapat för, eftersom risken då försvinner att författaren ”vinklat” scenariot för att det ska innehålla djuproller.

Att fallet används i annat syfte än vad det var tänkt som är alltså en klar fördel då fallstudiens svaghet just ligger i att den som skrivit fallstudien många gånger förenklar eller överdriver

olika faktorer som gör att läsaren drar felaktiga slutsatser, menar Merriam (1994). Eftersom fallstudien är begränsad till forskaren själv och dennes analys, så finns heller inga klara riktlinjer för hur fallstudier bör analyseras.

Min ambition har varit att läsa fallet och de författare som förekommer i uppsatsen så samvetsgrant som möjligt. Tolkningarnas trovärdighet har styrkts med en tydlig presentation av perspektiven och utgångspunkterna, det vill säga att uppsatsen bygger på det omedvetna, på Moxnes djuproller och på hur dessa inverkar på arbetsorganisationens lärande. Emellertid är det mitt sätt att förstå fallet och författarna som presenteras i uppsatsen. Det är min egen inlevelseförmåga och mitt eget omdöme som jag använder mig av. Att all forskning på ett eller annat sätt färgas av den som utför den är något som den hermeneutiska forskningstraditionen intresserar sig för.

### 3.6 Med inspiration från hermeneutiken

Den hermeneutiska forskningstraditionen bygger på *tolkning*, *inlevelse* och *intuition*. Den skiljer sig därmed från det rationella eller diskursiva sättet att uppnå vetenskap på. Enligt hermeneutiken måste man se delar i helheten för att sammanhanget ska förstås: Delen kan bara förstås ur helheten och helheten endast ur delen. Förändras vissa delaspekter förändras också helheten. För att denna helhetsbild ska kunna uppnås måste forskaren ta sina egna upplevelser och erfarenheter till hjälp. Värderingar och erfarenheter används medvetet i forskningen, vilken präglas av forskarens *förförståelse*. Samtidigt som förförståelsen möjliggör tolkning förändras den successivt allteftersom tolkningsprocessen framskrider. Det finns alltså inte någon slutgiltig kunskap. Emellertid kan, som Alvesson och Sköldberg (1994) skriver, förförståelse förhindra förståelse. För att hantera detta problem måste en växelverkan ske mellan forskning och återkoppling till det egna referenssystemet.

Dessa tankar om tolkning, förståelse och förförståelse har funnits med under arbetets gång. Det finns en klar koppling mellan hermeneutiken och psykoanalysen eftersom båda arbetar med tolkning som grund för att få förståelse för mänskligt beteende. Moxnes grundar sina djuproller på egna erfarenheter, alltså på en slags förförståelse. Det kan handla om iakttagelser från vardagslivet, från människor i den egna omgivningen, från tidningar och aktuella händelser liksom från upplevelser från olika psykoterapigrupper. Den förförståelse jag själv har om uppsatsens problemområde har att göra med att jag upplever att vi har inre föreställningar om människorna runt omkring som påverkar oss på ett omedvetet plan. Sådana föreställningar tar vi del av redan som barn i sagor, myter och inte minst från TV-serier. Ofta ser vi människor som onda eller goda, som vinnare eller förlorare även om vi inte är medvetna om det. Till exempel säger mig den arbetslivserfarenhet jag har att vi tillskriver våra arbetskollegor och chefer olika roller. Men även åren vid Lunds universitet visar prov på arketypiska roller som framträtt framförallt vid olika gruppkonstellationer och som inverkat på gruppens sätt att arbeta. Alltså en slags informell rollfördelning som går att finna såväl i arbetslivet som i vardagslivet.

## 4 Teoretisk referensram

*Detta kapitel utgör den teoretiska referensramen för mina tolkningar. Först tas Moxnes djuproller upp och sedan litteratur som kan ge exempel på lärande som djuprollerna skapar.*

Intresset att skriva om det som finns bortom det medvetna när vi lär går att finna hos bland annat Molander (1993) och Döös (2001). Döös (2001) menar att våra känslor är minst lika viktiga som det rationella tänkandet i lärandeprocessen. Intuition är intelligensens och kunskapens förutsättning: ”Känslan är många gånger lika snabbt närvarande som hörandet och seendet ... en känsla och därefter konstruktionen av den förståelse, den kognitiva struktur, som passar till känslan” (s. 161). Lärande handlar om en växelverkan mellan känsla, sinne och tanke. Liknande skriver Molander (1993) att: ”Kunskap föreligger *inte* ”vid sidan av” känslor, sinnesförmågor, rutin osv. Ha mod att betjäna dig av din *egen* kärlek och din *egen* känsla” (s. 84). Kunskap kan därför, som Molander uttrycker det, ”finnas någon annanstans än i hjärnan” (s. 39).

En sådan inställning inspirerar en del författare att lägga fokus på det omedvetna i lärandeprocessen. Sådant fokus finns till exempel i essäsamlingen *Den svärfångade organisationen: Texter om medvetna och omedvetna skeenden* (1996), i texter av Bergstedt (t.ex. 2001) och Moxnes (t.ex. 1984; 1995; 1997; 2001). Vad som är gemensamt för dessa författare är att de använder sig av psykoanalytiska tankegångar för att belysa vad det omedvetna kan uppfattas och förstås som.

*Den svärfångade organisationen* belyser narcissism, projektion och projektiv identifikation som vanligt förekommande fenomen på arbetsplatsen, vilka kan förklaras genom den psykoanalytiska metoden. Exempelvis menar Lawrence (1996) att våra drömmar ger oss insikt i arbetslivets omedvetna processer. Med hjälp av drömmar får vi tillgång till det omedvetna både hos oss själva och hos andra. Olika roller som vi tar på oss synliggörs då och exempel på konflikter som de skapar, och genom att använda drömmar blir vi medvetna om det omedvetna vilket kan hjälpa oss att se och lösa problem som uppstår på arbetsplatsen.

Bergstedt (2001) menar att psykoanalytiska tankar kan tillämpas på ett givande sätt när vi talar om lärande och inspireras av den moderne psykoanalytikern Jacques Lacan. Enligt Lacan måste människan betraktas som en grundläggande helhet, vilket innebär att det inte finns någon uppdelning mellan det som är medvetet och det som är omedvetet. Både vår rationella såväl som vår känslomässiga sida präglar vårt lärande. Att ta hänsyn till det omedvetna kan därför vara en intressant utgångspunkt för att förstå varför vi reagerar som vi gör i nya läroprocesser.

När Moxnes (1995) använder sig av psykoanalysen för att förklara beteenden som är omedvetna, framkommer teorin om djuproller. Djuprollerna bygger på den moderna psykoanalysen, närmare bestämt på Jungs resonemang om *arketyper*. Nedan följer en beskrivning av psykoanalysen, Freud och arketyperna. Tanken är att sätta in djuprollerna i ett större teoretiskt sammanhang så att man får en bättre förståelse för idén om djuprollerna.

### 4.1 Psykoanalysen, Freud och Jungs arketyper

Ett av de mest inflytelserika tanke-system som genomsyrade 1900-talet var psykoanalysen med Freud som frontfigur. Istället för att tillämpa medicinska medel använde sig Freud av hypnos för att komma underfund med psykiska avvikelser som patienterna han mötte var omedvetna om. Efterhand övergick dock Freud till mer psykoanalytiska metoder som innebar att patienterna fick tala fritt om sina symptom. Patienterna kunde därmed "se" och få kännedom om varifrån deras problem kom, och på så sätt hade det omedvetna medvetandegjorts.

Vad är egentligen det omedvetna? Freuds teori om medvetandet bygger på att olika delar av vårt psyke är i konflikt med varandra. Konflikten orsakas i första hand av "detet" som är det njutningssökande hos personligheten och som inte tar hänsyn till nyckernas konsekvenser. Den andra delen är "jaget" som styrs av sunt förnuft och omdöme och skiljer sig alltså från detets njutningssökande. Den tredje delen, "överjaget", är den högsta nivån i medvetandet där principerna och idealen hör hemma. Jaget låter sig styras av överjaget, men utmanas hela tiden av detet. Denna obalans leder till psykiska sammanbrott. Enligt Freud har sammanbrott att göra med att vi förtränger våra grundläggande drifter för att kunna ta del av det civiliserade samhället, och psykiska avvikelser har generellt sett sitt upphov redan i barndomen.

Vad Jung reagerade mot var att varje psykisk obalans skulle spåras till barndomen och traumatiska förträngda upplevelser. Istället talar Jung om det omedvetna som nerärvda föreställningar, så kallade *arketyper*. Enligt Jung är dessa arketyper "biologiskt" förankrade, vilket innebär att de oberoende uppväxtförhållanden och trauman kommer att finnas och kvarstå och är *lika för alla*. Denna "biologiska" aspekt av det omedvetna finns inte hos Freud.

Arketyper har förekommit i alla tiders sagor, mytologier och religioner, menar Jung. Arketyperna är universell och beständig, en överallt verksam och likadan urföreställning som finns i allas omedvetna. Eftersom arketyperna är desamma för alla människor utgör de en del av det *kollektivt omedvetna*. I det kollektivt omedvetna tar vi del av en rad olika arketyper såsom varulvar, demoner, trollkarlar, gudar och djävlar. Dessa arketyper påverkar oss på så sätt att de omedvetet präglar våra tankar och handlingar. Arketyperna gör att vi upplever världen på ett visst sätt som vi handlar efter. De kommer till uttryck i fantasier vi har om oss själva och om människorna runt omkring oss. Detta leder i regel till att vi antingen övervärderar eller undervärderar vår omgivning, något som inte sällan leder till missförstånd, våld eller idealisering. Ofta görs någon i vår omgivning till syndabock eller avgud, vilket är beteendemönster som kan spåras till arketyperna (Jung, 1985).

Även om arketyperna färgar våra handlingar, framställs ändå det omedvetna som mindre negativt hos Jung än hos Freud. Enligt Jung förefaller det medvetna till och med ensidigt jämfört med de möjligheter det omedvetna kan erbjuda:

Det omedvetna har ju resurser som är avspärrade från medvetandet, ty det disponerar alla subliminala, dvs. under tröskeln belägna psykiska innehåll - främst det som är glömt och förbisett - och dessutom all den vishet som årtusendens erfarenhet skänkt oss och som är nedlagd i dess arketyppiska struktur. Det omedvetna befinner sig i ständig verksamhet och formar av sitt material kombinationer som tjänar framtida syften. Det producerar subliminala, prospektiva kombinationer lika väl som vårt medvetandes i subtilitet och räckvidd. Det omedvetna kan därför bli en ojämförlig ledare för människan. (Jung, s. 139)

Arketyperna, summerar Jung, har att göra med mänsklighetens äldsta andliga och religiösa föreställningar och leder fram till frågor om självutveckling och självuppfostran. De är nödvändiga för att människan ska uttrycka helhet. Med medveten bearbetning av de konsekvenser som arketyperna ger upphov till kan vi förstå hur de verkar.

Jung betraktar alltså det omedvetna som något mer positivt än vad Freud gör. Vi delar alla samma urföreställningar och dessa präglar oss på ett omedvetet plan. Det omedvetna är inte heller, som hos Freud, förknippat med trauman.

Vilken är då skillnaden mellan Jungs uppfattning av det omedvetna och Moxnes uppfattning av det omedvetna? Skillnaden består i att Moxnes menar att det endast finns ett *begränsat antal* arketyper. Dessa benämner Moxnes som djuproller. Jungs arketyper, å andra sidan, betecknar ett mycket stort och inte alls begränsat antal arketyperiska föreställningar som vi har om omgivningen. Detta är den huvudsakliga skillnaden mellan Jungs arketyper och Moxnes arketyper i form av djuproller.

## 4.2 Projektiv identifikation och djuprollerna

Att arketyperna visar sig i de fantasier vi har om andra människor är ett beteende som i den moderna psykoanalysen kallas *projektiv identifikation*. Med projektiv identifikation menas att vårt inre objekt identifieras med ett yttre. Det innebär att det vi ser i en annan människa i själva verket finns inom oss själva. Delar av en själv uppfattas (identifieras) i en annan person. Känslor och impulser som vi inte är medvetna om blir uppenbara hos någon annan. Personerna omkring oss är nödvändiga för att vi ska kunna komma i kontakt med vårt inre, det vill säga med oss själva (Moxnes, 1995).

Vår uppfattning av människor som är betydelsefulla för oss är alltså en del av vårt eget själv. Dock identifierar vi oss inte med alla i vår närhet. Om andra upplever samma person på ett annat sätt än vad vi själva gör, betyder det att den personen inte utgör en del av deras själv. Projektiv identifikation förutsätter att andra människor kan fullgöra nödvändiga psykiska uppgifter åt "självet". Den projektiva identifikationen utsätter den andra personen för en aktiv projektion. Det innebär att den andra personen som en konsekvens av den projektiva identifikationen börjar uppträda som om den projicerade känslan faktiskt är en egen känsla, trots att den inte är det (Moxnes, 1995).

När vi på vår arbetsplats kollektivt och omedvetet placerar samma projektiva identifikationer på en person, uppkommer en djuproll menar Moxnes. Personen som blir objekt för den projektiva identifikationen får en tillskriven roll som personen ifråga omedvetet "lever upp till". Den projektiva identifikationen kan därmed förändra hela beteendemönster på till exempel arbetsplatsen. De viktigaste djuprollerna kallar Moxnes primärroller, vilka bygger på de roller som finns i familjen. De primära djuprollerna består av en far, en mor, en son och en dotter. Fadern, modern, sonen och dottern är sedan kluvna i en god och en ond "halva". Klyvningen i gott och ont speglar vår inre klyvning i ljus och mörker där mörkret står för vårt ego och vår instinkt. Nedan följer en beskrivning av dessa primärroller och hur de kan yttra sig på arbetsplatsen. Beskrivningen är baserad på Moxnes (1995).

## 4.3 De viktigaste djuprollerna: Primärrollerna

Den första primärrollen utgörs av *den gode fadern* eller *Kungen*. Den gode fadern, fadersfiguren, existerar på grund av vårt grundläggande behov av trygghet. Faderns ord är lag, och hans vilja måste följas. Han ser allt och han är kunskapen och makten. Han har moralen och rätten på sin sida eftersom han försvarar vår tro och mening. Han vaktar status quo och

utgör försvaret mot fienden. Den gode fadern glorifieras alltid eftersom han är den främste av alla rollerna. Den gode fadern är ett stöd men han är också urpatriarken som straffar och dömer. Att bli objekt för fadersprojektion, att "bli kungen", ses av många som målet i livet.

I arbetslivet kan detta innebära att medarbetarna projicerar fadersarketyper på ledaren som ses som en gud. Goda chefer, skriver Moxnes, tar dock inte projektionen på allvar utan fortsätter att vara "vanliga" människor. Dåliga chefer däremot *blir* gudar. En ledare som blir objekt för fadersprojektion behöver inte alltid vara den som har lättast för att tala. Det kan lika gärna vara en ledare som är återhållsam och tyst, vilket ger ett stabilt intryck typiskt för fadersarketyper. Ledaren tros se allt och han tillskrivs insikter och kunskaper. En ledare kan emellertid även bli bemött med hat och kritik. Som varje annan familjefar måste han då kunna bemöta och bemästra sådana känslor, vilket han också lyckas med.

*Den onde fadern* också kallad *Djävulen*, är den mörka sidan av den gode fadern. Till skillnad från den gode fadern ger aldrig den onde fadern oss stöd när vi behöver det. Han överger oss eftersom han är en ond varelse. Denna mörka sida i vårt omedvetna finns i oss alla - faktiskt *behöver* vi onda personer. Om alla runt omkring hade varit vänliga och tillmötesgående hade vi varit tvungna att "leta upp" en "styggning". Fiender får oss nämligen att själva bli hela människor med "hela" liv. Varje arbetsplats har sina onda mobbare, sina djävulska chefer eller sataniska kolleger, menar Moxnes.

Den kvinnliga motsvarigheten till den gode fadern är *den goda modern* eller *Drottningen* som är arketyper för den goda kvinnan. Hon älskar sina barn och vi upphöjer henne till fullkomlighet, renhet och omsorg. Hon är ständigt givande och står näst efter den gode fadern i den arketyperiska hierarkin. Hon är verklighetsnära och jordnära, hon är "Moder Jord".

Medan den goda modern lever i den "ljusa" sidan inom oss verkar *den onda modern*, *Häxan*, i mörkret. Till skillnad från den goda modern som förknippas med liv och fruktbarhet, står den onda modern för död och förstörelse. Den onda modern skapar intriger, svartsjuka och begär. Hon lockar människor till förgörelse och baktalar dem så att konflikter uppstår. Kvinnor, menar Moxnes, behöver en ond förebild för att inte totalt socialiseras i enlighet med den goda modern, idealkvinnan. En alltför ensidig kvinnobild ger lätt upphov till mindervärdeskänslor, synd och skam.

Enligt Moxnes kan häxprojektioner lätt gå över styr, inte minst på arbetsplatsen. Projektiva identifikationer påverkar och förändrar människor, då människor tillskrivs roller som de tror är deras personlighet. De gånger vi har omedveten kontakt med häxan inom oss är när vi ser henne hos någon annan. Vi blir onda och illvilliga och tolkar allt till det värsta utan att vara medvetna om det.

Näst efter kungen och drottningen står *den gode sonen*, *Prinsen*, i arketypernas hierarki. *Den gode sonen*, *Prinsen*, är den gode faderns favoritson, han som ska arva tronen. Han delar sin fars värderingar och är fadern "upp i dagen" - han är den duglige sonen. I arbetslivet är han efterföljaren, den som väntar på att efterträda chefen. I faderns frånvaro får han stor uppmärksamhet: Prinsen är vårt hopp och vår stolthet eftersom han ska föra vidare det som den förra generationen skapat.

*Den dålige sonen* eller *Det svarta fåret*, är den gode sonens motsvarighet. Medan den gode sonen står för ordning och stabilitet, står den dålige sonen för impulsivitet och oordning. Den dålige sonen sviker sin far och är "förlorad" för att han inte går i faderns fotspår. Han

motsvarar inte förväntningarna som ställs på en son eftersom han är annorlunda. Han är ett svart får som blir utstött av fadern eller modern och eftersom han är oönskad blir han lätt en syndabock som faller offer för vårt förakt.

I arbetslivet behövs syndabocken som ett mobbningsoffer, som någon som alltid är svagare än de andra. Hade syndabocken inte gjorts så svag hade han kanske varit en revoltör eller revolutionär. De negativa djuprollerna såsom djävulen och häxan skulle också kunna fungera som syndabockar men det är ofta den dålige sonen, det svarta fåret, som är svag nog att bli syndabock. Syndabockssyndromet är kungens och de andra makthavandenas sätt att bevara och utöva makt på arbetsplatsen. Arbetsorganisationen kräver många gånger ett offer för att dess ideologi, strategi eller vision ska förverkligas. Syndabocken kan utgöras av en "inre fiende" som man kan vända sig mot, men kan lika gärna utgöras av en yttre fiende i form av en "dyr" eller "inkompetent" konsult.

Som Moxnes skriver är syndabocken hjälplös inför de negativa projektionerna. Vi flyttar över våra dåliga sidor och försöker bekämpa dem hos någon annan, vilket ger oss en kanal för aggression. En arbetsplats i kris har extra stort behov av en syndabock som då kan få utlopp för sin frustration och besvikelse. Ju allvarigare krisen är, desto högre upp i hierarkin väljs syndabocken. När den högsta ledningen blir föremål för syndabockssyndromet, utses djävulen eller häxan till syndabock. I en arbetsorganisation som endast befinner sig i obalans väljs en syndabock lägre ner i hierarkin. Även på en stabil arbetsplats finns en syndabock, men då endast i skepnad av en oförarglig eller löjeväckande "clown". Genom syndabocken får nämligen alltid arbetsplatsen något att enad arbeta mot.

*Den goda dottern* eller *Prinsessan*, är kungen och drottningens flicka som symboliserar oskuld och renhet. Snäll och lydig som hon är, är hon sin mor drottningen upp i dagen. Hon är belöningen för alla goda söner. Hon väntar på prinsen medan han letar upp henne, hon är passiv och han aktiv. Prinsessan blir inte vuxen av sig själv, den uppgiften åligger prinsen. Hon söker efter trygghet och omsorg och är i själva verket mycket "räddhågad", vilket gör henne handlingsförlamad. Hon lever inom snäva gränser som hindrar henne från att pröva vad hon faktiskt klarar av, från att vidga tankevärlden - från att lära. Hennes väntan på prinsen får emellertid inte endast ses som negativ då den även visar prov på styrka och uthållighet, något som gynnar henne i till exempel arbetslivet.

Den mörka sidan av prinsessan är *den dåliga dottern*, även kallad *Horan*, och hon är den sista av primärrollerna. Liksom häxan är hon farlig då hon frestar och manipulerar män. Horan är dock mer ytlig och trolös än den förhärdade häxan - och mer förrädisk. Medan djävulen och häxan härskar i sin underjordiska värld blir horan liksom den dålige sonen utstötta. Precis som häxan och djävulen är hon och den dålige sonen ljusskygga varelser, externaliseringar av människors mörka fantasier som väcker avsky och aggression.

På arbetsplatsen är horan - hon som "visar benen" - den som får bära allas sexuella fantasier. Utan att själv vara medveten om det kan hon ha ett kroppsspråk som gör att hon drar till sig uppmärksamhet av sexuellt slag. Hon används för att vi omedvetet ska få leva ut våra primitivaste önskningsar.

När det då gäller det *lärande* som djuprollerna skapar så är det lämpligt att läsa i litteraturen om lärande som är av omedveten karaktär. Djuprollerna utspelar sig på ett omedvetet plan och skapar därför också ett lärande som är omedvetet för oss. Det som är gemensamt för många av de författare som skriver om omedvetet lärande är att de är kritiska till lärande som äger rum



omedvetet. Omedvetet lärande handlar, menar de, om kollektiva överensstämmelser och osynliga koder, om att det är några få som kontrollerar lärandet på arbetsplatsen och får andra att ta efter rådande norm. Detta kritiska sätt att betrakta det som sker bortom vår vetenskap skiljer sig därmed från Moxnes utgångspunkt att ta sig an det omedvetna som ett givande och spännande inslag i lärandeprocessen.

Ett exempel på en sådan kritisk inställning finns hos Ellström (1996) som menar att ett omedvetet lärande är ett lärande som skapar anpassningsinriktade individer som lär anpassningsinriktat. Det innebär att mål och förutsättningar aldrig ifrågasätts, vilket är motsatsen till det utvecklingsinriktade lärandet som innebär att vi själva måste identifiera, tolka och formulera arbetsuppgifterna. Ett sådant lärande leder till underordning eller dequalificering, så kallad "inlärdd hjälplöshet". Petersons, Mailers och Seligmans (1993) begrepp inlärdd hjälplöshet (learned helplessness) påminner om Aronssons (1990) resonemang om subjektivt handlingsutrymme. Om omgivningen, i detta fall arbetsplatsen, får oss att känna oss värdelösa eller hjälplösa kommer vi också att i helt andra sammanhang uppleva begränsat handlingsutrymme. Det objektiva handlingsutrymmet kan tillåta oss att handla initiativrikt och kreativt, men våra invanda tanke- och handlingsmönster upprätthåller en "falsk trygghet" som begränsar lärandemöjligheterna utan att vi själva vet om det.

Ett annat sådant exempel är Argyris (1999). När Argyris diskuterar lärande framkommer två olika slags "handlingsteorier" (theories of action) som präglar lärandet på arbetsplatsen. Dessa två typer av handlingsteorier består av "förfäktade teorier" (espoused theories) och "bruksteorier" (theories-in-use). De förfäktade teorierna handlar om värderingar vi ansluter oss till och medvetet tror på, medan bruksteorierna handlar om de värderingar som verkligen ligger bakom det handlingssätt som tillämpas i arbetet och som vi inte är medvetna om.

Vidare menar Argyris att det finns en modell 1 och en modell 2 för bruksteorierna. Den första går ut på att vi utför vårt arbete på ett sätt som hämmar kritiskt tänkande, vilket resulterar i ett defensivt och självuppfyllande lärande. På arbetsplatser där lärande av modell 1 är rådande uppmuntras inte självständigt och kritiskt tänkande, vilket innebär att man inte kan handla bortom bruksteorierna. Sådana arbetsorganisationer är exempel på, som Argyris uttrycker det, "organizational limited-learning-systems" och skapar ett "single-loop"-lärande. Den andra modellen, däremot, handlar om ett lärande som präglas av kritiskt tänkande och reflektion. Detta reflekterande förhållningssätt på arbetsplatsen skapar ett kreativt "double-loop"-lärande. Resonemanget om "single-loop" och "double-loop"-lärande liknar i hög grad Ellströms (1996) anpassningsinriktade respektive utvecklingsinriktade lärande.

Argyris betraktar omedvetet lärande som en "skickligt inkompetent" process: "human beings have theories-in-use that make it likely that they will inhibit their own and others' double-loop learning; that they are largely unaware of these theories-in-use; and that unawareness and the counterproductive actions are due to highly skilled, internalized, and hence, tacit, automatic reactions" (s. 82). När defensivt tänkande och "skicklig omedvetenhet" (skilled unawareness) sammansätts uppkommer handlingar som är "skickligt inkompetenta" (skillfully incompetent). Denna slags "skicklighet" förhindrar det medvetna "double-loop"-lärandet. Det som är omedvetet för oss utgör alltså enligt Argyris ett hinder för vår förmåga att lära kreativt i dagligt arbete.

Att omedvetet lärande ses som ett negativt lärande beror på att lärande som sker omedvetet följer normer, konventioner och till och med ideologier som finns på arbetsplatsen, skriver Ellström (1996). "Man har ofta sett lärande som närmast per definition positivt, och har alltså

inte uppmärksammat olika former av negativt lärande. Detta skulle bland annat kunna bero på att man definierat lärande som en planerad och medveten process. Det utesluter därmed det negativa lärandet som oftast är oavsiktligt och mer eller mindre omedvetet till sin karaktär”, menar Ellström (s. 11).

På ett liknande sätt skriver Westberg (1991; 2001) att värderingar och konventioner skapar ett lärande av omedveten karaktär. Westberg (1991) diskuterar lärande i arbetslivet utifrån ett könsperspektiv och menar att kvinnor som arbetar inom framförallt mansdominerade yrken inte bara möts av fördomar utan även av direkt motstånd på arbetsplatsen. Arbetsgivare och arbetsledare har bestämda åsikter om egenskaper som krävs för olika arbetsuppgifter, vilka är starkt förknippade med kön. Stereotypa uppfattningar om vad som är kvinno- respektive mansarbeten tar vi tidigt omedvetet del av eftersom tradition, uppfostran, föräldrar och skola förmedlar dem till oss.

Sådana schablonmässiga föreställningar är en del av den dolda överföringsprocessen som ständigt äger rum på arbetsplatsen. Djupt rotade föreställningar och förhållningssätt som är omedvetna är också en del av lärandeprocessen: ”Den optimala lärsituationen hindras av omedvetna sociala normer och kulturella koder som är internaliserade både hos förmedlare och mottagare av kunskap”, enligt Westberg (2001, s. 187), vilket styrker kvinnornas underläge på arbetsplatsen och arbetsmarknaden.

Ohlsson (2001) skriver om det socialt konstruerande sammanhanget som vi ingår i och som påverkar vårt sätt att lära. Gemensamma tankemodeller av manipulativ karaktär kan förekomma som vi omedvetet anpassar oss till. Till exempel är det inte ovanligt att kollegor ”tystar ner varandra”, där den som blir nertystad anpassar sig till att förbli ”nertystad”. Förmågan att styra handlandet påverkas av andras avsiktliga eller oavsiktliga intentioner, en slags osynlig makt som ”smyger sig på” och anpassar oss efter det som vi tror är riktigt. Enligt Thunborg (2001) formas identiteten av vardagssituationer där den sociala läroprocessen skapar och återskapar dolda lärsystem, värderingar och hierarkier. För att lärande ska vara positivt, skriver Lave och Wenger (1991), måste vi få bli medlemmar i den sociala gemenskapen som ger oss tillgång till osynliga koder.

Även om omedvetet lärande alltså många gånger betraktas som negativt, så finns det författare som menar att lärande som sker omedvetet inte nödvändigtvis är något ont. Två sådana exempel är Molander (1993) och Döös (2001). Att vi på arbetsplatsen delar ett outtalat system av regler och förhållningssätt ser inte Molander som ett hinder för positivt lärande. Gemensamma bilder som vi omedvetet delar skapar en slags rutin som kan utgöra förutsättningen för uppmärksamhet och utvecklingsinriktat lärande. Vår förståelse bygger på förförståelse och våra omdömen på förömdömen som vi får från omgivningen som vi befinner oss i. Som levande kroppar är vi i ständig kontakt med andra människor, vi är medvetet och omedvetet helt enkelt sammanbundna med vår närhet.

Döös (2001) skriver att den samstämmighet som råder på en arbetsplats och som grundas på medarbetarnas gemensamma tankenätverk, inte utgör ett hinder för arbetsplatsens och vår personliga utveckling. Vi har alla mentala schemata, tankenätverk, meningsstrukturer eller kognitiva strukturer som är ett resultat av våra erfarenheter. I daglig interaktion, i vardaglig kommunikation och i utförandet av arbetsuppgifterna spelar de gemensamma tankenätverken en betydelsefull roll: ”Tankar hänger ihop med varandra, inbördes inom en och samma person, men också mellan personer som i någon mening ”hör ihop”“ (Döös, s. 139). Vi måste

förstå det egna genom att se det gemensamma, och därmed skapar vi förutsättningar för ett utvecklingsinriktat lärande.

I litteraturen finns alltså två sätt att betrakta omedvetet lärande på. Det första, det kritiska, representeras av bland andra Ellström (1996), Argyris (1999) och Westberg (1991; 2001) där omedvetet lärande är en slags normbildningsprocess som skapar anpassningsinriktade individer. Det andra sättet att se omedvetet lärande på är som ett naturligt inslag i vardagen, grundat på gemensamma föreställningar, tankar och känslor som inte nödvändigtvis motverkar personlig utveckling. Till dessa hör Molander (1993) och Döös (2001). Till de senare hör också Moxnes. Även om Moxnes hellre talar om psykologiska skeenden och psykoanalytiska tankar än just omedvetet lärande, så framställs ändå det som sker omedvetet – alltså även lärande – snarare som en del av vardagslivet än som något fult som ”smyger sig på”.

Hur väl kan då djuprollerna tänkas komma till uttryck på arbetsplatsen och vilket lärande skapar de? *AB Superglas* illustrerar hur en omorganisation kan gå till på ett företag, men kan också ge exempel på djuproller som kan tänkas utkristallisera sig på en arbetsplats. När man använder sig av en fallstudie är det ofta omöjligt att ta med hela fallet i dess ursprungsskick, och man kan då fråga sig vad som behållits och vad som utelämnats. Jag har inte avsiktligt ”vinklat” fallet så att det passar djuprollsresonemanget. Men det har inte heller varit möjligt att läsa och förkorta historien helt ”objektivt”, vilket ju enligt den hermeneutiska forskningstraditionen inte heller är vare sig möjligt eller önskvärt. Mina egna upplevelser och minnen – förståelsen – från arbetsliv och privatliv har inverkat på min läsning och därmed sannolikt även på förkortningen av fallet. Jag kan själv relatera till personen Liljegård som förekommer i fallbeskrivningen, liksom till figurerna Åsa Backe och K. A Holm. Sådana personer (arketyper) har vi nog alla någon gång stött på och de mellanmänniska spänningar de ger upphov till.

## 5 Fallbeskrivningen *AB Superglas*

*Det glasproducerande företaget AB Superglas som länge gått med vinst befann sig sedan en tid i kris. Man kunde nämligen inte längre leva upp till kraven på flexibilitet och konkurrenskraft, vilket lett till nödvändiga organisationsförändringar. Den mest påtagliga förändringen var att företagets ledare K. A Holm nu skulle lämna över chefsposten till en mer nytänkande ledare vid namn Arne Liljegård. Detta var en påtaglig förändring eftersom K. A Holm varit med om att bygga upp företaget och sågs därför av många medarbetare som dess självklara ledare.*

*Det var därför inte konstigt att Liljegårds förändringsplan att lägga om företagets glasproduktion möttes med stor skepsis. Produkterna på AB Superglas var det inget fel på, menade man. Enligt Holm var det de äldsta produkterna som sålde bäst, och det höll nästan alla med om. Dessutom visste inte Liljegård som arbetat på Skandinaviens största företag i glasbranschen hur ett sådant litet företag som Holms borde skötas. Oro spreds på företaget och när rykten om uppsägningar började ta fart kopplades facket in.*

*Åsa Backe, Holms trogna medarbetare och högra hand, var en av dem som ifrågasatte förändringsplanerna. Åsa Backe som bara var två år yngre än Holm hade blivit skolad av*

*”den gamle själ”. Endast några få på företaget vågade tilltala henne vid förnamn, oftast var det ”fru Backe” som gällde. Tillsammans hade hon och Holm fått AB Superglas att likna en familj. På det lilla företaget kände alla varandra in i minsta detalj - det var faktiskt inte ens möjligt att hålla privatlivet för sig själv. När ungarlarna på produktionsavdelningen trakasserade flickorna i administrationen, kunde man lita på att Holm alltid gick och tog dem i örat som misskötte sig. Precis som en sträng far skulle. Och om han själv inte gjorde det så gjorde Åsa Backe det åt honom.*

*Men nu var det nya tider som rådde på AB Superglas. Rent fysiskt hade omorganisationen börjat göra sig synlig. Holms kontor som varit något av det heligaste i företaget hade gjorts om till konferensrum. Det långa rummet med den persiska mattan och stora mahognybordet var borta liksom de stolar som funnits utplacerade längs ena väggen i rummet och som bara ett fåtal utvalda medarbetare fått sitta på. Borta var också Holms porträtt. Porträttet hade visat en gammal och auktoritär man - en skicklig kommandant - som drivit företaget.*

*För att få en uppfattning om de farhågor och förhoppningar som fanns på företaget, bjöd Liljegård in medarbetarna till det nya kontoret för en diskussion. Då ingen emellertid ”nappade på” erbjudandet, tog Liljegård kontakt med Åsa Backe som han trodde kunde ge honom en bättre bild av de anställda. Men Åsa Backe ville inte gärna tala om sina kollegor, dels för att hon menade att hon inte kände dem bättre än vad han gjorde (de sade inte mycket mer till henne än vad de gjorde till honom) och dels för att hon inte ville bli någon slags angivare. Liljegård tyckte att Åsa Backe påminde honom om hans ”gamla faster på landet”: utåt sett sträng men inåt sett vänlig. När Liljegård förklarade att företaget sedan en längre tid befunnit sig i en allvarlig kris och hotades av konkurs om inga åtgärder vidtogs, mjuknade dock Åsa Backe något. Förmodligen var det så att förändringar trots allt var nödvändiga, och den ende som var beredd att genomföra dem var Liljegård.*

*Efter det hade AB Superglas två ledargestalter: Arne Liljegård och Åsa Backe. Medarbetarna förvånades över Åsa Backes uppslutning kring Liljegård. Sigurd Svensson, företagets ekonomichef, höll fast vid att förnyelseplanerna var ”ren galenskap”. När det stormar gäller det att sitta still i båten, menade han. Inga garantier fanns för att Liljegårds idéer om att lägga om glasproduktionen skulle höja konkurrenskraften i företaget. Svensson hotade till och med att avgå om Liljegård satte sina planer i verket och fick stort medhåll av övriga medarbetare på ekonomiavdelningen. Det var bara en av de yngsta på avdelningen, Roland Hansen, som tyckte att förändringsplanerna var positiva. Man måste ju säkra arbetsplatserna också i framtiden, menade han och deltog ivrigt i diskussionen på Liljegårds sida.*

*När Svensson faktiskt verkställde sitt hot och avgick, ville Liljegård att Hansen skulle ta över posten som ekonomichef. Men Hansen tvekade. Han menade att Liljegård bara ”bad om bråk”, eftersom Hansen kände att de andra på avdelningen helt enkelt inte gillade honom. Han berättade för Liljegård att de brukade kalla honom för ”snackpåsen” och ”clownen”, så för allas bästa gjorde Liljegård bäst i att låta någon annan bli ekonomichef. Men Liljegård hade redan bestämt sig för att låta Hansen få pröva på det nya arbetet som ekonomichef.*

*Enligt Liljegård hade AB Superglas marknadsföring varit mer än bristfällig. Holm hade ju skött marknadsföringen själv, liksom allt annat. Men vem skulle nu driva marknadsföringen i det nya AB Superglas? Liljegård vände sig till Lisen Gunnarsson som stått Holm nära och som fått berömmade ord från den samme (han hade till och med kallat henne ”min docka”, hade Liljegård fått höra). Och Lisen visade sig verkligen vara sympatisk. Visserligen arbetade hon långsamt och höll sig alltid i bakgrunden, men hennes lågmälda sätt gjorde att*

*hon aldrig tog för sig på bekostnad av de andra. Hon var uppmärksam och noggrann och hade stor förmåga att lyssna; hon var precis en sådan medarbetare som behövde lyftas fram i det nya företaget. Men Lisen själv tvivlade på att hon var rätt person för marknadsföringen. Hon hade aldrig sysslat med sådant och dessutom skulle de andra tycka att det var fel.*

*Allteftersom tiden gick började dock Lisen visa intresse för frågor som gällde marknadsföring. Hon visade sig vara lika lättlärd och skicklig som Liljegård trots att hon skulle vara och han erbjöd henne därför fler och fler meriterande uppdrag. Även om Lisens första reaktion alltid var att hon "inte kunde" och "inte hade någon utbildning", visste Liljegård att hon var rätt för uppdragen och gav henne tid att fundera.*

*Trots Åsa Backes, Roland Hansens och Lisen Gunnarssons stöd för Liljegård, kvarstod emellertid den osäkra stämningen på företaget. Många medarbetare såg fortfarande inte Liljegård som den självklara ledaren. Karl-Olof Röding som var ordförande i kommunstyrelsen och som suttit i företagets bolagsstyrelse de senaste åren, hade till en början haft bra kontakt med Liljegård men visade sig nu vara mer försiktig än öppen till omorganisationen. Styrelsen visade allt större osäkerhet beträffande Liljegårds effektiviseringskrav. Det var nog bäst om det ändå inte blev något av med omläggningen av glasproduktionen hävdade styrelsen, och beslöt att ställa in förändringen som berörde glasproduktionen.*

*Liljegård som inte blivit informerad om styrelsens beslut att dra sig ur glasproduktionens omläggning - detta var uppenbarligen något som hade diskuterats bakom hans rygg - såg beslutet som ett missförtroende. Mycket gott hade hänt sedan han tillträtt, menade han. Roland Hansen hade dragit igång en ekonomiklubb och lyckats få med sig de ekonomiansvariga vid andra närliggande företag, något som i framtiden kunde skapa nya arbetstillfällen. Åsa Backe och Lisen Gunnarsson hade startat ett projekt som handlade om nya tillverkningsprocesser av glas. Allt prov på initiativ som det framtida AB Superglas skulle komma att behöva.*

## 6 Tolkning

*Med AB Superglas som utgångspunkt tas nu olika exempel på djuproller upp som kan tänkas förekomma på arbetsplatsen. Därefter diskuteras hur dessa präglar arbetsplatsens lärande.*

När det gäller *den gode fadern* skulle K. A Holm sannolikt bli objekt för en sådan projektion. Holm uppfattas som fadern eller "kungen" på företaget. Det pampiga möblemanget - det stora mahognybordet vid vilket han själv bokstavligen tronat med den persiska mattan och med stolarna som bara ett fåtal medarbetare på nåder fått sitta på - visar på Holms roll som den självklara chefen. Även Holms porträtt illustrerar en "kungalik" ledare av det gamla och auktoritära slaget.

Självklart vände sig medarbetarna till "pappa" Holm när något var på tok. Man litar på omdömet "de gamla produkterna säljer bäst", och därför finns heller ingen anledning till förnyelse. Holm blir aldrig ifrågasatt, snarare tillskrivs han insikter och glorifieras. Holm skulle inte "svika" sina anställda, sina "barn", med de riskabla rationaliseringsåtgärder som Liljegård företräder.

I fallet beskrivs faktiskt Holm som en ”sträng far” som ”tar de i örat” som på ett eller annat sätt missköter sitt arbete. Inte ens privatlivet går att hålla hemligt för den stränge familjefadern. Holm ser allt. Utifrån en sådan beskrivning förefaller Holm vara den typiske patriarken med rätt att döma och belöna. Fadersrollen blir förmodligen än mer påtaglig på ett sådant litet och familjärt företag som *AB Superglas*, vilket Holm dessutom själv varit med om att starta och bygga upp.

Medan Holm betraktas som den gode fadern, är det då möjligt att se den onde fadern eller ”dävulen”, i företaget? Sannolikt skulle Liljegård kunna bli objekt för den onde fadersprojektion. Liljegård ses av många som inkräktaren som äventyrar arbetena med modernisering och förändring. Det skulle förklara det kyliga mottagandet Liljegård får som snarare kan förklaras med rädsla för förändring än med agg mot Liljegård som person. Liljegård inbjuder faktiskt till dialog i försök att skapa en ”demokratisk” organisation, men jämfört med Holm utgör han osäkerhet och instabilitet. Under Holm var det åtminstone ingen som var rädd för att förlora jobben.

Sigurd Svensson representerar de medarbetare som ser Liljegård som en fiende, som ”ond” för företaget. I protest säger Svensson upp sig. Emellertid är det förenklat att tro att *alla* medarbetare ser Liljegård som en dålig far, som en ”riktig jävel”. Liljegård vinner trots allt Åsa Backes, Roland Hansens och Lisen Gunnarssons förtroende och kan för dem mycket väl framstå som en god far. Att döma av Hansens engagemang för nya idéer verkar det som om Hansen sedan länge ansett att företaget borde förnyas, vilket blir möjligt med Liljegård som ledare.

Att vi inte uppfattar samma person på samma sätt förklarar Moxnes (1995) med att vi inte känner igen oss eller känner någon gemenskap med alla människor i vår närhet. Det som finns inom oss själva måste vi också kunna se hos någon annan, annars äger inte någon projektiv identifikation rum. I fallbeskrivningen fortsätter Svensson att se Liljegård som en ”ond far”, medan Hansen till exempel inte gör det. Moxnes skulle alltså förklara detta med att Svensson och Hansen känner igen sig på olika sätt i Liljegård. Vad som också blir uppenbart av tolkningen av fallbeskrivningen är att djuprollerna inte är beständiga. Exempelvis är Åsa Backes första intryck av Liljegård kyligt, hon uppfattar honom knappast som en god far, men ändrar så småningom uppfattning. Bolagets styrelse, å andra sidan, anser till en början att Liljegård är ”god” för företaget, men ändrar sig sedan och börjar se Liljegård snarare som en ”ond” än som en ”god” ledargestalt.

När det gäller *den goda modern* skulle en sådan roll förmodligen tillfalla Åsa Backe. Hon stod alltid vid Holms sida och var hans högra hand. Tillsammans framstod hon och Holm som ”kungen” och ”drottningen” på företaget. Det framgår att Åsa Backe – skolad av ”den gamle själv” – utgör en stor auktoritet då ingen tilltalar henne vid förnamn. Som närmaste medarbetare till Holm var hon precis lika insatt som han i medarbetarnas privatliv, och verkade framstå som en god mor för familjen på *AB Superglas*. Hon är jordnära med sin stränga men rättvisa uppsyn. Det är med viss förvåning medarbetarna ser henne ”gå över” till Liljegård och möjligtvis uppfattas hon då som opålitlig och intrigerande, som en ”käring”. Dock förefaller det som om hon är så pass respekterad att flertalet medarbetare trots allt accepterar henne som ledare också vid Liljegårds sida. Men riktigt säkert är det inte eftersom det fortfarande råder osäkerhet kring Liljegårds kompetens och slutet på historien om *AB Superglas* lämnas öppen.

*Den gode sonen*, finns han då på *AB Superglas*? Liljegård ser förmodligen Roland Hansen som en god son, som ”prinsen” som ska arbeta sida vid sida med honom själv i företagsledningen. Hansen avancerar faktiskt tack vare ekonomichefspoeten han erbjuds av Liljegård, och det förefaller som om Liljegård som gentjänst inte väntar sig något ”mothugg” från Hansens sida. Hansen ska följa sin fars – Liljegårds - fotspår.

Emellertid ser förmodligen inte ett flertal medarbetare på ekonomiavdelningen Hansen som den gode sonen. De som fortfarande betraktar Liljegård som en dålig ledargestalt uppfattar säkert Sigurd Svensson som den bättre sonen och Hansen som en ”svikare”, som en syndabock. Hansens förutsättningar att bli accepterad på ekonomiavdelningen har ju som han själv påpekat aldrig varit speciellt gynnsamma. Hansen menar att Liljegård bara ”ber om bråk” när han vill utse honom till ekonomichef, eftersom ”de andra” ser honom som ”clownen” eller ”snackpåsen”. Sannolikt uppfattas han av Liljegårds motståndare som ett svart får, som den ”dålige sonen”, som riskerar att bli utfryst på arbetet.

Som Moxnes (1995) skriver blir just syndabocken vårt sätt att enas mot något som får oss att känna gemenskap på bland annat arbetsplatsen. Detta blir speciellt tydligt när arbetsplatsen befinner sig i kris. *AB Superglas* utgör här ett typiskt exempel på företag i kris då det står inför en förändringsprocess som ingen riktigt vet konsekvenserna av. När sådan osäkerhet råder på arbetsplatsen, kan ledaren som ses som en ”jävel” eller ”häxa” utses till syndabock. Ofta är dock djävulen och häxan så pass starka djuproller att någon annan längre ner i den arketytiska hierarkin blir syndabock.

Även den *goda dottern* kan sägas finnas på företaget. Lisen Gunnarsson har många av de typiska dragen som tillhör ”prinsessan” och uppfyller därmed den-duktiga-flickan-klichén. Lisen är oskuldsfull, rädd och förtegen, håller sig i bakgrunden och är tålmodig. Hon skulle aldrig skryta om sina egna bedrifter trots att hon uppenbarligen är mycket kompetent. I själva verket vågar hon inte vidga sin tankevärld och måste därför ha någon annan som tar hänsyn till hennes personliga utveckling. Lisen måste ständigt ”pushas på” av Liljegård då hon själv tror att hon ”inte kan” och ”inte har någon utbildning”. Även Holm visste att Lisen var en duktig medarbetare. Han talade alltid varmt om henne och kallade henne till och med för ”min docka”. Om inte Lisen varit så försynt skulle smeknamnet kunna ha en sexuell laddning som skulle få henne att uppfattas som något av en ”dålig dotter” som står chefen alltför nära.

För att sammanfatta diskussionen om djuprollerna så har det visat sig att människor omedvetet tillskrivs olika roller, onda såväl som goda. Författaren till *AB Superglas* tar själv del av djuprollerna, vilket gör att berättelsen är lämplig att ta upp i samband med djuprollsresonemanget. Vad som också visat sig med historien *AB Superglas* är att samma person blir objekt för olika projektioner. Medan somliga medarbetare uppfattar Liljegård som en ond far, ser andra honom som en god far. Svensson säger upp sig i protest mot Liljegård, medan Åsa Backe, Roland Hansen och Lisen Gunnarsson betraktar honom som en god far. För den nya ledningen framstår Hansen som ett ”kort värt att satsa på” - en god son - medan han av andra sannolikt ses som en svikare.

Vad är det då för ett *lärande* som bildas som en konsekvens av djuprollerna? Det är inte svårt att tänka sig att de onda djuprollerna, de som står högst upp i makthierarkin och utgörs av häxan och djävulen, skapar ett negativt lärande på arbetsplatsen. Då dessa djuproller har direkt onda avsikter gentemot sin omgivning, blir också lärandet av hämmande natur, eller som Ellström (1996) uttrycker det, anpassningsinriktat. Arbetsplatsen är hierarkisk och

auktoritär, vilket innebär att det objektiva handlingsutrymmet som Aronsson (1990) talar om är påtagligt begränsat.

Dock är det inte självklart att en ledare som ses som en god far skapar en arbetsplats med kreativa och initiativrika medarbetare. *AB Superglas* illustrerar detta. Holm som ses som den gode fadern har knappast lyckats forma sina medarbetare till självständiga individer. Holm må ”aldrig svika” och ”alltid ha rätt”, men är samtidigt mycket auktoritär. Frågan är hur pass stort handlingsutrymme medarbetarna haft under Holm då denne alltid ”gjort allting själv”.

En arbetsplats med Holm som ledare skapar snarare ett ”single-loop” än ett ”double-loop”-lärande. Som Argyris (1999) skriver uppmuntrar och till och med belönar vissa arbetsorganisationer ett defensivt och självuppfyllande lärande som inte ser de utmaningar som alla organisationer måste ta sig an. Vad Holm skapat är invanda tanke- och handlingsmönster som givit medarbetarna en ”falsk trygghet”, vilket enligt Aronsson (1990) endast begränsar möjligheterna att lära. Medarbetarna har ett stort trygghetsbehov vilket riskerar prägla dem också i helt andra sammanhang. Om *AB Superglas* insett och hanterat det faktum att organisationen varit ineffektiv i god tid, skulle Holm ha kunnat förbereda medarbetarna för ett kritiskt och eget tänkande. Holms organisation är en ”osund” organisation där man lättar på trycket genom att projicera anklagelser på Liljegård. Det finns ett förändringsmotstånd i organisationens omedvetna liv som ”sitter i väggarna”.

På en sådan arbetsplats kan Ellströms (1996) resonemang om normers, konventioners och värderingars negativa inverkan på lärande appliceras. Kritik har inte bemötts, eftersom det är Holms värderingar som ansetts riktiga. Sannolikt skulle inte Holm ”ställa upp” och vara en föredömlig ledarfigur för dem som ifrågasätter status quo. I *AB Superglas* fall har de gemensamma tankenätkerken och sammanbundenheten människorna emellan som Döös (2001) och Molander (1993) talar om snarare en negativ än positiv inverkan. Ur lärandeperspektiv är Liljegård en bättre ledare än Holm som även utvecklar både Hansens och Lisens potential trots att Liljegård alltså inte alltid uppfattas som en sådan.

En arbetsplats där ett påtagligt syndabockstänkande går att finna, är en osäker och ångestfylld arbetsplats. För Roland Hansen som mycket väl kan uppfattas som en syndabock av medarbetarna på ekonomiavdelningen, begränsas vad Aronsson (1990) kallar det subjektiva handlingsutrymmet. Syndabocken hindras i sin personliga utveckling i såväl arbetet som privat, han har lärt sig att vara hjälplös som Peterson, Mailer och Seligman (1993) skriver. Som Ohlsson (2001) hävdar kan de gemensamma tankemodellerna tysta ner somliga medarbetare som förblir nertystade. När vi utestängs från den sociala gemenskapen och blir syndabock påverkas vår identitet. Enligt Lave och Wenger (1991) handlar ett positivt lärande just om att bli erkänd, om att få bli en del av gemenskapen. Både Roland Hansen och Lisen Gunnarsson är tveksamma till de nya uppdragen på grund av rädsla för vad ”de andra” ska tycka. Den som inte fått ta del av socialiserings- och kollektiveringsprocessen präglas negativt, vilket enligt Thunborg (2001) skapar lärsystem som stärker olika makthierarkier.

Att lärsystem och makthierarkier skapas och bekräftas anser Westberg (1991; 2001) gäller för framförallt kvinnor. När vi föreställer oss vissa kvinnor som ”prinsessor” (Lisen på *AB Superglas*), utgör detta ett grundläggande hinder för jämställdhet på arbetsmarknaden. I våra schablonmässiga föreställningar framställs kvinnan som mindre duglig, vilket leder till att hon själv ser sig som mindre talangfull. Då hon alltför ofta anpassar sig efter rådande situation, förblir hennes subjektiva handlingsutrymme snävt. Liksom syndabocken hämmas därför prinsessan, den duktiga flickan, i sitt kreativa lärande.



## 7 Sammanfattning och avslutande reflektion

Tanken med denna uppsats har varit att diskutera hur det omedvetna inverkar på det lärande som bildas inom en arbetsorganisation. Det omedvetna har synliggjorts med Moxnes teori om *djuproller*. Jag begränsade diskussionen till de djuproller som kallas primärroller eftersom de är de mest grundläggande djuprollerna. Primärrollerna är de samma som de roller som finns i familjen och är klivna i en ond och en god halva. Den onda halvan speglar den mörka sidan inom oss medan den ljusa den goda. Djuprollerna handlar om att vi omedvetet överför vårt inre till någon annan i vår omgivning, en process som inom den moderna psykoanalysen kallas för *projektiv identifikation*. Våra egna sidor blir lättare att hantera när de synliggörs hos någon annan. När medlemmarna i en arbetsorganisation överför sina projektiva identifikationer på en och samma person uppstår en djuproll.

För att konkretisera djuprollerna och det lärande som de skapar har jag använt mig av fallbeskrivningen *AB Superglas får ny ledare*. Fallbeskrivningen ger olika exempel på djuproller som finns på arbetsplatsen. Till exempel utgjorde K. A Holm objektet för fadersprojektion, medan Åsa Backe kunde ses som urtypen för den goda modern, och Lisen Gunnarsson som den goda dottern. Emellertid var det förenklat att tro att Liljegård uppfattades som den onde fadern av samtliga medarbetare på företaget. Roland Hansen såg inte honom som ”ond”, utan som den som kunde rädda organisationen från konkurs. Hansen själv uppfattades förmodligen som ”syndabocken” när han så tydligt tog parti för Liljegård, medan han av Liljegård sågs som den gode sonen. Samma person behöver alltså inte uppfattas likadant. Inte heller är djuprollen beständig för den som utsätts för projektionen.

Det lärande som sedan bildas som en konsekvens av dessa djuproller kan av situationen på *AB Superglas* att döma vara det lärande som Argyris (1999) benämner som ”*single-loop*”, eller som Ellström (1996) kallar *anpassninginriktat*. K. A Holm har skapat en arbetsorganisation som faller under Argyris (1999) benämning ”organizational limited-learning-system”, vilket innebär att medlemmarna inte kan handla bortom sina bruksteorier och alltså inte kan lära och handla kritiskt och utvecklingsinriktat. Även om Holm utgör en ”god djuproll” så behöver inte det nödvändigtvis innebära att arbetsorganisationen lär kreativt.

De normer och konventioner som tillkommit under K. A Holms långa tid på företaget har egentligen bara förhindrat utvecklingsinriktat lärande. Ellström (1996) ser konventioner som starkt hämmande för medarbetarna, vilket liknar Aronssons (1990), Ohlssons (2001) och Thunborgs (2001) resonemang att invanda tankemönster hämmar lärande och till och med skapar makthierarkier. Westberg (1991; 2001) menar att detta speciellt gäller för kvinnor. ”Prinsessor” hindras av andra och sig själva från att lära positivt. De har lärt sig att vara hjälplösa.

När man belyser ett fenomen som djuproller innebär det att människan lika mycket ses som en omedveten som medveten varelse. Vi vill gärna se oss själva som rationella och intellektuella, men våra handlingar kan omöjligt alltid vara avsiktliga och medvetna. Vi handlar och fattar beslut – lär – efter vårt omedvetna i högre grad än vi tror. Därför blir även det som finns bortom ”jaget” relevant att studera i lärandeprocessen. Att diskutera lärande med hänsyn till det omedvetna är en infallsvinkel som finns hos Molander (1993), Döös (2001), Bergstedt (2001) och inte minst Moxnes. Människan ses här som en helhet där alla hennes sidor ges utrymme, förnuftet liksom rationaliteten. När medvetet och omedvetet ses som delar i en helhet innebär det att man betraktar människan och vårt sätt att lära på ett *holistiskt* sätt.

Att se psykets alla delar som betydelsefulla när vi lär skiljer sig därmed från till exempel Ellströms (1996), Argyris (1999) och Westbergs (2001) syn på lärande. Hos dessa författare är det vår intellektuella och förnuftiga sida som lyfts fram i lärandeprocessen; först när vi lär medvetet uppnår vi ett fullgott lärande. Genom att arbeta utifrån ett sådant "jagetperspektiv" särskiljs det medvetna från det omedvetna. Det innebär att det finns en gränsdragning mellan det som är omedvetet och det som är medvetet, vilket är ett slags *dualistiskt* sätt att se på människans psyke.

När helheten går förlorad ges emellertid inte de så kallade mjuka kvalifikationerna som efterfrågas på dagens arbetsplatser utrymme. Sådana kvalifikationer kan handla om samarbetsförmåga och social kompetens eller om motivationen att vilja utvecklas som snarare finns i vårt omedvetna än medvetna. För att kunna möta kraven på utveckling behöver arbetsplatsen människor med såväl en rationell och reflekterande sida som en mer "mjuk" och omedveten sida. Hela människor skulle kunna skapa mångfald på arbetsplatsen.

Hur går man då vidare med djuprollerna? Kanske kan det vara möjligt att med djupintervjuer få tillgång till livshistorier som kan visa att djuproller finns i arbetet. Då hade man fått se hur den intervjuade förhåller sig till det omedvetna, det vill säga om det omedvetna förefaller vara ett aktivt fenomen eller om det stängs ute som något passivt. Intressant hade då varit att fokusera djuproller och olika gruppkonstellationer, till exempel om djuproller visar sig i arbetslag. Den empiriska tillämpningen är dock en utmaning eftersom omedvetna processer ju är oplanerade och ingår i en daglig ström av händelser. Men med frågeställningar som: Fanns det mödrar och fäder i arbetslaget? Innebar det då att arbetslaget kände sig stabilt och tryggt? Hur fungerade samarbetet före och efter det att rollerna bekräftats?, kan förhoppningsvis visa hur arbetslaget fungerade på ett djupare plan och leda in på en diskussion om djuproller.

Min föreställning är nämligen att djuproller mycket tydligt förekommer i just arbetslag. Ledaren, eller "kungen", visar sig säkert snart eftersom arbetslaget förväntar sig att någon tar kommandot och ser till att arbetsuppgifterna blir utförda. Kanske finns det en "prinsessa" som är blyg och tystlåten i gruppen, men som i själva verket är mycket idérik och kreativ. Kanske finns även "horan", hon som man tycker klär sig utmanande och som man tror "flörtar med chefen". En sådan rollfördelning innebär att man "vet var man har varandra". Skulle en medlem försvinna och det tillkommer en ny, uppstår förmodligen kaos och rollerna måste göras om.

Intressant hade också varit att se om det förekommit en syndabock i arbetslaget. När arbetslaget ställs inför svåra utmaningar är det inte svårt att föreställa sig att "den skyldige" pekats ut så att gruppen kan få utlopp för sin frustration. I vår önskan att känna gemenskap riskerar olika lärandemönster att skapas och återskapas som innebär att konformitet belönas och avvikelse bestraffas. Vi påverkas av omgivningens bild av oss själva och därför kan djuprollerna utgöra en förklaringsmodell till vad som hindrar oss från utveckling i arbetet.

## 8 Referenser

*AB Superglas får ny ledare.*

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Argyris, C. (1999). *On organizational Learning*. Second Edition. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

Aronsson, G. (1990). "Handling och kontroll" i *Handling och handlingsutrymme*. Aronsson, G. & Berglind, H. (red). Lund: Studentlitteratur.

Backlund, T., Hansson, H., Thunborg, C. (red.) (2001): *Lärdilemman i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Bergstedt, B. (2001). "Den andra människan" i *Pedagogik med arbetslivsinriktning*. Tedenljung, D. (red.). Lund: Studentlitteratur.

Boalt Boethius, S. (red) & Jern, S. (red) (1996). *Den svårfångade organisationen: Texter om omedvetna och medvetna skeenden*. Stockholm: Natur och Kultur.

Döös, M. (2001). "Med arbetsuppgiften som glasögon - i relationen mellan individers uppgiftsförståelse och organisationers förändringsprocesser" i *Pedagogik med arbetslivsinriktning*. Tedenljung, D. (red.). Lund: Studentlitteratur.

Ellström, P.E (1996). *Arbetet och lärande: Förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbetet*. Solna: Arbetslivsinstitutet.

Eneroth, B. (1984). *Hur mäter man "vackert"?: Grundbok i kvalitativ metod*. Stockholm: Akademilitteratur.

Ericsson, D. (2001). "Arbetslivets kreativering och kreativitetskaptalisterna" i *Pedagogik med arbetslivsinriktning*. Tedenljung, D. (red.). Lund: Studentlitteratur.

Freud, S. (2000). *Fallstudier*. Natur och Kultur: Stockholm.

Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Holme, I.M & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Jung, C. G. (1960; 1985). *Det omedvetna*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.

Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: University Press

Lawrence, G. W (1996). "Socialt drömmande och vardagsliv" i *Den svårfångade organisationen: Texter om omedvetna och medvetna skeenden*.

- Lönnroth, A. (1985). "Vad finns i det omedvetna?" i *Det omedvetna: En arikelserie ur Svenska Dagbladet*. Göteborg: Svenska Dagbladets Förlags AB.
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudier som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Molander, B. (1993). *Kunskap i handling*. Göteborg: Daidalos AB.
- Moxnes, P. (1984). *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*.
- Moxnes, P. (1995). *Hjältar, häxor och horor och andra djuproller i mänskligt samspel*. Oslo: Natur och kultur.
- Moxnes, P. (1995; 1997). *Psykologi och ekonomi: Hur organisationskulturen påverkar rörelseresultatet. En fallbeskrivning*. Stockholm: Rabén Prisma.
- Moxnes, P. (1991; 2000). *Positiv ångest hos individen, gruppen, organisationen: Ett organisationspsykologiskt perspektiv*. Oslo: Natur och kultur.
- Moxnes, P. (2001). "Fantasi eller verklighet?" i *Pedagogik med arbetslivsinriktning*. Tedenljung, D. (red.)
- Patel, R. & Tebelius, U. (1987). "Om osäkerhet vid insamlandet av information" i *Grundbok i forskningsmetodik: kvalitativt och kvantitativt*. (Patel, R. & Tebelius, U. red). Lund: Studentlitteratur.
- Peterson, C., Mailer, S., Seligman, M. (1993). *Learned Helplessness: A Theory for the Age of Personal Control*. Oxford: Oxford University Press.
- Thunborg, C. (2001). "Lärdilemman inom hälso- och sjukvården" i *Lärdilemman i arbetslivet: Teoretiska och praktiska perspektiv på lärande i organisationer*. Backlund, T., Hansson, H., Thunborg, C. (red). Lund: Studentlitteratur.
- Thurén, T. (1986). *Orientering i källkritik*. Stockholm: Esselte Studium.
- Westberg, H. (1991). *Unga kvinnor bryter könsbarriären*. Stockholm: Arbetslivscentrum.
- Westberg, H. (2001). "Könssegregation och lärande i arbetslivet" i *Pedagogik med arbetslivsinriktning*. Tedenljung, D. (red.)