

LIV & LEDELSE

SELMOTIVERING:

Grav deg opp i tide

Side 24

Psykolog og forfatter
Sigurd Stubsjøn
bruker en omvendt
fjellvettregel.



FOTO: DAG HÅKON HELLEVIK

FLUENES HERRE:

En annerledes lederhistorie

Klassikeren «Fluenes herre» er historien om noen skolegutter som blir grusomme drapsmenn. De jager et udyr som ikke finnes, og ender med å drepe flere av sine egne. Boka er aktuell i arbeidslivet, mener Steinar Bjartveit ved Handelshøyskolen BI:

– Når organisasjoner blir mer opptatt av å jakte på ett eller annet udyr enn av å skape verdier, gjenskaper de «Fluenes herre», sier psykologen.

Bla om!





Skjønnlitteratur og ledelse: Lær ledelse av «Fluenes

■ En flokk med skolegutter strander på ei øde øy. Det oppstår konflikter i gruppa, og barna dreper til slutt to av sine egne på bestialsk vis.

■ I romanen «Fluenes herre» ødelegges gruppa innenfra. De samme psykologiske mekanismene utspiller seg i norsk næringsliv, sier Steinar Bjartveit fra Handelshøyskolen BI.

AV ANITA MYKLEMYR
am@ukeavisen.no

«En flodbølge av skrik og skrål slo mot dem, en besvergelse av hat. Og høyt over dem lente Roger seg over brekkstangen med hele sin tyngde i en ørske av vill ødeleggelsestrang. (...)

Steinblokken traff Gisgis i et blinkende støt fra haken til kneet. Konkylie eksploderte i tusen hvite biter og eksisterte ikke lenger. Uten så meget som en lyd suste Gisgis ned ved siden av steinen og gikk rundt i luften en gang. Steinen gjorde to veldige sprett og ble borte inne i skogen. Gisgis falt tolv-tretten meter og landet på ryggen mot den flate, røde steinblokken i sjøen. Hodet åpnet seg, noe kom ut og ble rødt. Armene og bena rykket litt på seg, som når en gris blir slaktet.»

Ødelegges innenfra

«Fluenes herre» er en bok det er vanskelig å glemme. Når barna i hylende flokk kaster seg

over Simon, slår ham med stokker, biter og stikker, er det som om ondskapen kryper nedover ryggen på deg. Simon blir liggende livløs og blodig tilbake. Seinere dreper guttene også Gisgis og de jager lederen sin, Ralph; med døden for øyet.

Det mest behagelige hadde vært å legge bort hele boka. Forsøke å glemme den. Steinar Bjartveit, psykolog, konsulent og fagansvarlig for flere lederutdanningskurs på Handelshøyskolen BI, tok imidlertid fram igjen historien om guttene på sydhavsøya da han for noen år tilbake begynte å undervise på BI.

– «Fluenes herre» er en veldig god studie i gruppepsykologi. Den er nesten bedre enn fagbøkene i psykologi. Samtidig representerer den et alternativt syn på endring av grupper og organisasjoner, sier Steinar Bjartveit, og viser til at nesten all endringslitteratur som brukes ved ulike lederutdanninger handler om vekst.



Steinar Bjartveit

I «Fluenes herre» viser forfatter William Golding at forandringer ikke er ensbetydende med vekst. Det kan gå også stikk motsatt vei. Istedenfor å vokse og utvikle seg, kan en organisasjon forvitne og dø.

Som konsulent har Steinar Bjartveit latt seg overraske av hvor vanlig det er at organisasjoner havner i slike destruktive løp.

– Grupper, herunder organisasjoner, er fullt i stand til å uttrykke seg selv. Dette kan skje selv om de ikke er utsatt for press utenfra. De ødelegger seg selv innenfra.

Jakten på udyret

For guttene på sydhavsøya begynte det ganske bra. De samlet seg til øyråd. De valgte seg en leder, Ralph, som lagde systemer og fordelte oppgaver: Den som holdt konkylie, symbolet på lederskap, fikk snakke under møtene. Det skulle bygges hytter og et bål skulle alltid brenne; slik at eventuelle redningsmenn kunne se dem. Jack, en handlekraftig og sterk gutt som helst ville vært leder, gjør etter hvert opprør mot Ralph, men det begynte bra. I starten går Jack og Ralph sammen når de utforsker øya.

– Hvorfor går det så fryktelig galt for leder Ralph og denne gruppa?

– Det er mange grunner til det, og det er vanskelig å si hvor det begynner. Kanskje begynner det med ledervalget? Kanskje

Fluenes herre

■ Roman fra 1954 skrevet av britiske **William Golding**, marineoffiser og senere lektor i den videregående skolen.

■ En uhyggelig historie om en gjeng vanlige skolegutter som strander på ei ubeboet øy etter et flykrasj. De velger seg en leder, Ralph, som forsøker å skape et samfunn med regler og oppgaver. Guttenes samfunn går imidlertid til grunne i rivalisering og barbari.

■ Romanen kan leses en studie i gruppepsykologi, lederrivalisering og menneskers hang til ondskap, og er anbefalt litteratur ved lederkurs på Handelshøyskolen BI.

■ William Golding fikk Nobelprisen i litteratur i 1983.



burde Jack vært leder? Tidlig i boka kommer det også fram at de minste ungene er redde for at det er et udyr på øya. Dette avvises av lederen Ralph og de eldste guttene, men jo mer de prater om at dette udyret ikke finnes, jo mer tydelig blir angsten hos de minste, sier Bjartveit.

Angsten for udyret vokser seg større. Guttene hører lyder. De ser skygger. Etter hvert glemmer de nesten overlevelsplanene. Nesten alt handler om udyret, og Jack spiller på denne angsten når han utfordrer Ralph



Ralph forsøker å lede guttene som har strandet på den øde øya, men gruppa deler seg i to, og «jegerne» bryter etter hvert ut.

som leder. Jack organiserer jakt på udyret, en felles ytre fiende det er lett å samles om. Konfliktnivået er intenst når Simon oppdager at det ikke finnes noe udyr. Han finner et grisehode som er tredd ned på en trestokk, og i en fantasisamtale snakker hodet:

«Tenke seg til å tro at udyret var noe man kunne jakte på og drepe», sa hodet. Et øyeblikk dirret et ekko av den hånlige latteren gjennom skogen og alle de andre stedene han oppfattet gjennom en tåke. «Du visste det nok, ikke sant? At jeg er en del av dere? Nær, nær, nær dere!. Det er jeg som er årsaken til at ingenting er umaken verd. At alt er blitt som det er.»

– Det er her Golding forteller at faenskapen ikke kommer utenfra. Den er inni guttene. Akkurat som den er inni alle oss andre, sier Steinar Bjartveit.

Fanget av gruppa

Når skoleguttene på øya blir til mobbere og drapsmenn, er det en studie i menneskets destruktive sider, gruppepsykologi og vår tilbøyelighet til å adlyde autoriteter. Menneskets destruktive krefter ser til å få større spillerom i grupper. Når du blir en anonym del av en større helhet, taper du din selvbevissthet. Spesielt hvis spenningen er stor og gruppa følger seg som ett. Vi mister hemninger, vi fraskriver oss ansvar og vi lar skyggesidene våre få råde.

I artikkelen «Organisasjoners iboende faenskap» skriver Steinar Bjartveit at vi søker

etter en leder når vi er i grupper; en gudbenådet skikkelse vi kan plassere alle våre bekymringer og usikkerhet hos, en fører som kan garantere oss inngang til en lykkelig tilværelse. Ledere blir store fordi medlemmene i gruppa har behov for å forstå dem som store. Slik kan folk flest leve en ansvarsløs og sikker tilværelse.

Det er slike mekanismer William Golding spiller ut når han lar barna i «Fluenes herre» bli drapsmenn. Guttene identifiserer seg med lederne og de fraskriver seg ansvar. De ønsker å følge en leder. De oppslukes av gruppa og jakten på en skapt fiende.

– Ofrer gode ledere

– Vi har alle et potensial i oss til å delta i heksejakt. Hvis én begynner å pese en leder på at han ikke gjør en god nok

jobb, henger vi oss fort på. Vi ser denne syndebukkmentaliteten i mediene. Ubarmhjerlig jantespråk i flokk, og dét på en måte som minner om de gamle offerritualene. Noen organisasjoner er dumme nok til å ville tekkes de jaktende mediene, og ofrer lederen, sier Bjartveit, som tror vi har mistet mange gode ledere på denne måten.

Mot slutten av «Fluenes herre» står Ralph alene tilbake. Guttene har gått over på Jacks side, og er klare for å jakte på Ralph.

– Det samme ser du i næringslivet. Det er sjelden ledere går



Brønnøysundregistrene

Importklar strøken sedan. Må oppleves!



Enten du skal handle bruktbil fra Italia, ønsker å styrke fotballaget med en spiller fra England eller skal kjøpe stål fra Sverige, kan det være lønnsomt å vite hvem du handler med.

På www.brreg.no/ebr kan du for noen få kroner finne informasjon som kan spare deg for mange tusenlapper.

European Business Register (EBR) gir deg opplysninger fra over 20 millioner europeiske foretak. EBR er spesielt nyttig for import-/eksportfirmaer, advokater, banker, journalister, offentlige etater og bibliotek.

www.altinn.no – www.bedin.no
www.bedriftshjelp.no – www.brreg.no
 Narviktelefonene: 800 33 840
 Opplysningstelefonen: 75 00 75 00

sammen med topplederen.

Det typiske er at de vender seg imot ham, klare for et nytt regime.

Ødelegger, og liker det

Mediene kaller det gjerne makt-kamp mellom ledere. Det være seg da Hagen, Wara og Skjervengen kjempet i Fremskrittspartiet for noen år tilbake, da avisa Klassekampen nærmest ble revet i filler innenfra eller da Aker-aksjonær Kjell Inge Røkke nylig gikk ut mot næringsminister Sylvia Brustad, etter at ministeren først hadde proklamert at hun var forbanna, frustrert og irritert.

– Jeg tror disse sakene ofte handler om at lederne mener at de har retten på sin side. De føler at de lider urett, og føler behov for å ta igjen. Når kampene ikke lenger handler om saken, men om å få rett, forsvinner ofte rasjonaliteten, sier Steinar Bjartveit, som konstaterer at vi menneske gjerne tar igjen med renter når vi får sjansen. Vi mennesker kan også ødelegge for ødeleggelsens egen skyld, og på toppen av alt glede oss over det.

Barn vise ekte glede når de plager dyr; for eksempel når de langsomt og systematisk plukker beina av ei flue. De kan også glede seg over å plage andre barn.

I humanismens og opplysningstidens ånd har vi en tendens til å ville fortrenge den onde siden i mennesket. Det er imidlertid en virkelighetsflukt, mener psykolog Steinar Bjartveit:

– Undervurder aldri hatet som følelse. Det er langt sterkere enn kjærligheten.

Smart av Brustad

Næringsminister Sylvia Brustad lot ikke konflikten med Røkke få fortsette i det destruktive sporet den var i. Hun beklaget i stedet at hun hadde uttalt at hun var forbanna, og hun viste til nye rapporter. Brustad stoppet opp og besinnmet seg, og det var hun tjent med, mener Steinar Bjartveit. Lar ledere denne typen personlige konflikter eskalere, blir de vanskelige å stoppe.



Steinar Bjartveit anbefaler kommende ledere ved Handelshøyskolen BI å lese «Fluenes herre». Boka er en studie i gruppepsykologi som kan konkurrere med mange av fagbøkene i psykologi, mener Bjartveit.

– Brustad innså at dette var et destruktivt løp, men måtte tåle å bli kalt feig og unnvikende. Det kunne imidlertid gått verre. Se på konflikten mellom Gerd-Liv Valla og Ingunn Yssen. Den gikk så langt at begge skrev bok for å knuse den andre, og den konflikten fikk ingen vinnere. Begge falt som ledere fordi de var selvdestruktive, sier psykologen.

Gode hensikter

Ralph kan synes å være den gode lederen i «Fluenes herre», mens Jack er den onde. Det blir imidlertid for enkelt, mener Steinar Bjartveit.

Her, som ellers i livet, vil begge parter se på seg selv som den gode, med rasjonelle strategier og med en rett til selvforsvar.

Ralph viser ved flere anledninger at han misbruker sin makt. På et tidspunkt slukner bålet fordi Jack og noen andre gutter drar på jakt istedenfor å passe ilden. Jack ber om unnskyldning, men Ralph svarer bare at det var «sjofelt gjort». Ralph flytter seg heller ikke når bålet skal bygges opp igjen; noe som gjør at Jack og de andre må bygge opp igjen bål-plassen noen meter lenger borte. På et dårligere sted.

«Ralph kunne ikke ha demonstrert sitt lederskap på en bedre måte om han så hadde spekulert i dagevis. Mot dette stumme, effektive våpen var Jack hjelpeløs. Han skummet av et raseri han ikke forsto selv. Da bålet var bygd opp igjen, sto de på hver sin side av en usynlig skillemur.»

Ralph feiler som leder, og Jack klarer å få guttene over på sin side. I en tåke av ondskap og villskap forveksler guttene Simon med udyret og dreper ham. Mot slutten av boka jakter de også på Ralph, og i løpet av jakten brenner de ned skogen, sitt eget næringsgrunnlag.

– Har en så ekstrem historie noen overføringsverdi til ledelse og organisasjoner?

– Overført til organisasjoner handler dette om destruktiv selvdeleggelse. Når organisasjoner blir mer opptatt av å jakte på ett eller annet tenkt udyr enn av å skape verdier, gjenskaper de «Fluenes herre», sier Steinar Bjartveit.

«Undervurder aldri hatet som følelse. Det er langt sterkere enn kjærligheten.»

tive krefter? Steinar Bjartveit har ingen enkle løsninger, og kan ikke servere noen tipunktliste som forteller hvordan lederen skal gå fram. Han advarer imidlertid ledere mot å lukke øynene for at destruktivitet. Å tro at menneskers destruktive evner, gruppers forsterkende effekt på destruktivitet og våre evner til å kjempe for våre selvkonstruerte sannheter ikke lever og virker i arbeidslivet, er urealistisk.

– Hva kan ledere, som har ansvar for å sørge for at mennesker og organisasjoner ikke ødelegger seg selv, gjøre?

– Jeg tenker at det viktigste er at lederen står for noe. Verken systemer eller kunnskap løser dette problemet. For mange ganger har disse feilet eller blitt brukt mot sin hensikt. Lederens valg i de avgjørende øyeblikkene teller. Det er her lederen bygger karakter og viser hva de står for, sier Bjartveit, som derfor mener at ledere med jevne mellomrom bør stoppe opp og tenke igjennom lederskapet sitt. Stoppe opp for å finne ut om det er saken man kjemper for, eller om det handler om smaken av blod; det å få rett.

– Jeg kunne sagt at opplysning

Karakter

Hvordan kunne drapene på sydhavsøya vært unngått? Hva kunne Ralph som leder ha gjort for å forhindre at gruppa kolliderer? Og hva kan en næringslivsleder gjøre for å bekjempe destruk-

te krefter? Steinar Bjartveit har ingen enkle løsninger, og kan ikke servere noen tipunktliste som forteller hvordan lederen skal gå fram. Han advarer imidlertid ledere mot å lukke øynene for at destruktivitet. Å tro at menneskers destruktive evner, gruppers forsterkende effekt på destruktivitet og våre evner til å kjempe for våre selvkonstruerte sannheter ikke lever og virker i arbeidslivet, er urealistisk.

– Hva kan ledere, som har ansvar for å sørge for at mennesker og organisasjoner ikke ødelegger seg selv, gjøre?

– Jeg tenker at det viktigste er at lederen står for noe. Verken systemer eller kunnskap løser dette problemet. For mange ganger har disse feilet eller blitt brukt mot sin hensikt. Lederens valg i de avgjørende øyeblikkene teller. Det er her lederen bygger karakter og viser hva de står for, sier Bjartveit, som derfor mener at ledere med jevne mellomrom bør stoppe opp og tenke igjennom lederskapet sitt. Stoppe opp for å finne ut om det er saken man kjemper for, eller om det handler om smaken av blod; det å få rett.

Uskyldens død

Får de destruktive kreftene utvikle seg i en organisasjon, bør lederen vurdere sin egen rolle, mener Steinar Bjartveit. Og ofte vil løpet være kjørt.

– Det hjelper lite å tviholde på en autoritet som er borte. I praksis er du da ferdig som leder.

Mot slutten av

«Fluenes herre» ser det ut til at guttene vil lykkes med å jage Ralph i døden, men han blir reddet i siste sekund av en voksen. En uniformskledd offiser som kommer til øya:

«Gråten vokste under den svarte røyken, foran den brennende ruin av en øy. De andre barna ble smittet av den samme følelsen og begynte å hikste og gråte de også. Og midt blant dem, groskitten og tjafset og snørret, gråt Ralph over uskyldens død, over menneskenes mørke hjerter og over den sanne og kloke venn han hadde som ble kalt Gisgis og over hans fall gjennom luften.»



Guttene utvikler seg etter hvert til bestialske villmenn.