

## Når Lederudvikling Udvikler en Personlighed

(Uddybende udgave af artiklen i djøfbladet #20, 16.11.2007)

Af Frank Lyngholm, cand. psych. aut. og markedsøkonom

Erhvervslivet og det offentlige taber hvert år milliarder på mindre kvalificeret ledelse – dette er i sig selv ingen nyhed. De menneskelige konsekvenser; at medarbejdere mistrives, og derfor må bruge ressourcer på at håndtere mistrivsel, som de dermed ikke bruger på at løse arbejdsopgaverne, er heller ikke nogen nyhed. Der er heller ikke noget nyt i, at ledere opnår resultater igennem samme medarbejdere, som de ofte selv belaster unødigt relationelt.

For mange er det en nyhed, at vores personlighed er et produkt, der helt ned i sit grundfjeld er formet af de nære relationer i vores fortid. Vi går alle ud i verden med opvækstens relationer indprentet i vores personlighed og empatiske funktionsniveau, hvilket også gælder graden af selvbevidsthed. Men bliver ikke sig selv af sig selv. Det relationelle klima vi er vokset op i danner grundlag for, hvordan vi som voksne oplever os selv og andre, og hvordan vi agerer relationelt.

"Nyheder" kommer dog i flere udgaver: der er *faktuelle nyheder*, som den forskning peger på. Dertil er der det man kunne kalder *subjektive nyheder*, som sagtens kan være gamle faktuelle nyheder, der som en anden aha-oplevelse pludseligt melder sig som en personlig meningsfuld erkendelse, fx hos en leder. Forskellen på faktuelle nyheder og subjektive nyheder er bl.a., at vi blot registrerer den faktuelle nyhed som en nøgtern konstatering. Den subjektive nyhed *mærker* og *forstår* vi *indefra* – den giver personlig mening, netop fordi den, udover en mental konstatering, også vækker en følelsesmæssig meningsfuld forståelse båret af indsigt i os. Dette sætter os i stand til at omsætte den i vores omgang med verden, også i vores ledelse.

Der er store ressourcebesparelser at hente i subjektive nyheder, fx i den nyhed, at personlighed og lederevner er to uadskillelige størrelser.

"Hvorfor i alverden har jeg ikke set det her noget før?!"

Det spørgsmål stiller ledere ofte sig selv, når de erkender den indvirkning, som de med deres personlighed havde haft på de mennesker, de ledte. Et muligt svar kan være, at de har søgt at løse komplekse og dybtliggende organisatoriske (ledelses-) udfordringer med udvendige quick fixes og udvendige "værktøjer", hvor det der måske i højere grad var behov for var selvindsigt. De har ledt efter "de rigtige" løsninger ved at se på medarbejdere og diverse konsulenter, altså set udad, snarere end at erkende, at de ved at se indad kunne finde løsninger, som faktisk ville skabe de ønskede forandringer.

Mange ledere bliver forundrede, når de opdager, at den væsentligste hindring for at realisere deres vision ikke har været medarbejderne eller diverse konsulenter, men dem selv. De har måske i årevis bevidst arbejdet målrettet med at forsøge at skabe et godt samarbejdsklima i organisationen, men opdager så, at de, trods de bedste intentioner, personligt har været en hæmsko for selvsamme udvikling.

Sådan behøver det ikke være. Ledere kan vove at se mere indad – stifte bekendtskab med og vove at stå ved skygesiderne i sig selv. Den bedste måde at forandre andre på, lader til at være ved at forandre sig selv...

## **Når vi lader mangel på bevidsthed forstyrre, uden at erkende at vi gør det...**

Ønsker vi ikke at stå ved det udfordrende, som vi i glimt opdager om os selv, og i stedet flygter fra at erkende og stå ved det, sådan som H.C. Andersens eventyr 'Skyggen' illustrerer, stækker vi vores klarsyn og selvbestemmelse. Modsat kan vi vælge at erkende og stå ved vores skyggesider, og hermed få en vis indsigt i og kontrol over, og ikke mindst glæde af, dem. Vælger vi ængsteligt at vige tilbage, løber de os let over ende, udenom vores bevidsthed.

Ledere, der ikke er bevidste om skyggesiderne af deres personlige ledelsesstil, kæmper mod endeløse understrømme. En kamp der tærer på de ressourcer, de ellers kunne bruge på ledelse, der udvirker resultater. Vi kan ikke vinde over vores skyggesider, medmindre vi erkender og står ved dem. Vi kan ikke vinde over os selv, men vi kan slutte fred med sider i os, som bagom ryggen på vores bevidsthed spænder ben for det gode vi ønsker at udrette i livet. Alternativer som fortrængning, selvbedrag og livsløgn tærer på vores ressourcer, og på andres.

Ledere af organisationer med massive problemer søger som oftest årsagerne til problemerne alle andre steder, end hos sig selv. På en måde forståeligt nok, da den skam der kan være forbundet med selverkendelse i denne sammenhæng kan være for overvældende at mærke. Selverkendelsesprocessen blokeres ofte, når skammen over vores egen andel i noget skamfuldt, er for stor. Og derfor kan man som leder fortsætte med, omend ubevidst, selv at gøre det selvsamme "svære" værre, som man bevidst er optaget af at løse...

Selverkendelsens byrde kan blive så overvældende for vores selvbevidsthed, at vores forsvarsmekanismer, som et andet HFI relæ, slår evnen til at forholde os klarsynet og løsningsorienteret fra, når vi bliver konfronteret med for overvældende skam og angst. Følelser, der uafværgeligt vil melde sig, medmindre vi fx har psykopatiske grundtræk i vores personlighed, når vi personligt har bidraget betydeligt til modgangen, der har og har haft for store omkostninger, økonomisk og menneskeligt. Dette er den korte forklaring på, hvordan vi som ledere kan foretrække selvbedrag frem for selverkendelse.

Særligt hvis vi har svært ved at forholde os nuanceret til os selv, hvormed vi er tilbøjelige til at ville opleve os selv som *enten* perfekte og ufejlbarlige *eller* totalt mislykkede" som mennesker og ledere. En sådan tilbøjelighed indeholder i sig selv et stort potentiale for trivselsfremmende personlig udvikling.

Jeg har aldrig mødt en leder, der ikke også har bidraget værdifuldt til den organisation som han eller hun var i, uanset hvor store udfordringer de havde på det personlige plan i deres ledelsesstil. Og omvendt har jeg sjældent mødt en leder, der ikke havde sider i sin personlighed, som det ikke ville gavne ham eller hende at arbejde på at modne. Dernæst er det altid væsentligt at være opmærksom på, at god ledelse også afhænger af, hvordan andre optræder i relationen til lederen. Hele miseren er sjældent lederens skyld alene.

I det omfang vi ønsker at udvikle organisationens relationelle kultur som helhed, er det relevant at inddrage alle parter i det erkendelsesfundament, som lederudviklingsprocessen hviler på.

"*Kend dig selv*" stod der over indgangen til det berømte orakel i Delfi. Selverkendelse indebærer, at vi bliver klogere på os selv, og den indebærer nok så væsentligt også større indsigt og indlevelsessevne i andre - også dem vi ønsker at lede.

Virksomhedsledelse og personlighedspsykologi har det til fælles, at begge drejer sig om at kunne forstå, forudse og navigere hensigtsmæssigt i det relationelle landskab, som vi ønsker at skabe forandringer i. Personlig, relationel ledervikling handler om at skabe større bevidsthed om væsentlige forhold i vores personlighed, og i passende omfang modificere og udvikle disse.

Anvendelse af personligheds- og udviklingspsykologi sætter os kort sagt som ledere i stand til at navigere mere hensigtsmæssigt i det sociale landskab, som en arbejdsplads også er.

### **Blokerende myter og de uudnyttede ressourcer**

Det er min erfaring at en del ledere er tilbageholdende med at drage gavn af de kompetencer som psykologer, der arbejder med mere end quick fixes og "overfladen", kan tilbyde: hvis ikke der er udsigt til en løsning på meget kort sigt, og som vel at mærke ikke involverer øget selvindsigt og – kontakt, takker mange pænt nej til at arbejde sig frem til en løsning på udfordringerne.

Det er tankevækkende, hvor store potentialer, økonomisk og menneskeligt, der går tabt i de mere eller mindre ubevidste ærinder om fortsat at opretholde diverse skambeskyttende selvbedrag.

Ligesom det slider på kroppen at løbe forkert, slider det også på professionelle relationer at indgå i dem med mangel på selverkendelse. Ringe selverkendelse, selvbedrag og diverse mindre modne selvbeskyttelsesstrategier tærer på vores egne og andres psykiske ressourcer.

### **Når ubehagelige følelser og dialoger undgås...**

Alle levende organismer søger væk fra ubehag. Det ligger dybt i os helst at ville undgå det ubehagelige. Har vi ikke i tilstrækkeligt omfang lært at håndtere kriser, så bliver de relationelle ingredienser, i kriser, ofte hurtigt for overvældende for os at forholde os aktivt og nærværende til. Vi undgår i stedet bevidst og ubevidst at være med det svære.

Et eksempel kan være større afskedigelsesrunder. I sådanne sammenhænge er det ganske relevant som leder at kunne forholde sig åbent og hjælpsomt til de svære følelser af chok, skam, vrede, afmagt, angst, skyldfølelse og sorg som organisationens medlemmer oplever – både de som man må sige farvel til, og de som bliver tilbage. Begge grupper bliver berørt at det skete.

Er vi som ledere for udfordrede af det trygheds- og helingsarbejde, som med gavn kan gøres i sådanne sammenhænge, bliver de negative efterdønninger større og mere langvarige, end godt er. Det er relationelt mere værdiskabende, når vi som ledere empatisk forholder os til de naturligt forekommende reaktioner, som folk har, når de er i krise. Det virker bedre, at det er os selv som ledere, der formår dette, og ikke alene nogle til opgaven hyrede specialkonsulenter. Alternativet virker fremmedgørende, hvilket sjældent er en fordel, når man fortsat skal lede de tilbageværende efter en afskedigelsesrunde.

Terentius' berømte ord "*Jeg er menneske. Mig er intet menneskeligt fremmed*" henviser til det forhold, at vores visdom om andre vokser, når vi bliver klogere på os selv. Dette er målet med at bringe ledere i bedre kontakt med deres mørklagte sider af personligheden.

Når vi lærer at være med skyggesiderne i os selv, som vi hidtil har forsvaret os imod, bevidst, at være i kontakt med, så medfører det, at vi samtidig får lettere ved, med smittende integritet, at sætte os ind i lignende sider hos andre. Dette skaber samhørighedsoplevelser, der knytter de stærkest motiverende bånd imellem os selv og dem, vi leder. Samhørighed opstår, når andre intuitivt oplever, at vi, også uden ord, forstår dem det bedre. Samhørighed skaber resultater, da den er grundforudsætningen for, at medarbejderne identificerer sig med organisationen og dens mål.

Som ledere finder vi ofte svar på tilsyneladende uløselige gåder, når vi får hjælp til at lære os selv bedre at kende, fordi vi lærer at se dybere, ned under personlighedens umiddelbare overflade. Vores egen og andres.

En undersøgelse foretaget af Teglkamp & Co. og StepStone i 2007 blandt 700 danskere viste, at hver tredje oplever, at de har en dårlig leder, og tre ud af fire af disse medarbejdere mistrives. Halvdelen overvejer derfor at skifte job, idet de føler et større arbejdspress og er mere utilfredse med lønnen end personer, der oplever at have en dygtig leder. Jeg er ikke sikker på, at sammenhængen mellem dårlig ledelse og utilfredshed hos medarbejderne i alle tilfælde er så enkel, som den nogle steder fremstilles, men jeg er ikke tvivl om, at dårlig ledelse er udbredt og koster dyrt på bundlinjen. Og selvom langt de fleste ledere jo bevidst vil det bedste for deres medarbejdere, er det ikke *per se* sådan, at de evner dette i det omfang, de forestiller sig det.

Mindre moden ledelse har længe været et kendt problem. Så hvorfor synes det at fortsætte med at være det i uformindsket omfang? Det er jo efter al sandsynlighed langt billigere at bruge endda rigtigt mange penge på at udvikle lederes selverkendelse og relationelle evner. Som nævnt tror jeg at vores instinktive tilbøjelighed til at ville undgå ubehag spiller en væsentlig rolle her. Dette gælder også for os, der som psykologer arbejder med at udvikle lederes relationelle evner. Psykologer er jo også en slags mennesker.

### **Berøringsangst og luftige, senmoderne teorier**

Som psykolog vil jeg i forsøget på at være et godt eksempel på selverkendelse fortsætte ved at gribe i egen faglighed i min undren over, hvorfor relationsudviklende effektiv og langtidsholdbar lederudvikling ikke en mere udbredt.

Jeg tror, at vi psykologer, som forretningsfolk, ofte er for bange for at skræmme kunderne væk ved at konfrontere dem for ærligt og direkte med sig selv, altså ved også at konfrontere ledere (læs: kunderne) med deres mindre attraktive sider. Vi er personligt og forretningsmæssigt tryggere ved at bidrage ved at polere en blank overflade med *quick fixes* og eventuelle forsigtige bemærkninger om "andre væsentlige forhold". Jeg oplever ofte, at vi er ængstelige for at gå tæt nok på med interventioner, der kan gøre de største forskelle.

Som stand er vi samtidig, særligt de seneste 15 år, blevet vældigt begejstrede for socialkonstruktionistiske teorier, som er meget effektive til at skabe nye refleksioner og alternative vinkler på virkeligheden, men generelt er dårlige til at forandre menneskers grundlæggende kommunikative evner, og skabe en reelt forankret forandring.

Socialkonstruktionisme er en teori om hvordan sprog, relationer og sammenhænge skaber den virkelighed vi oplever. Når man bruger teorien i praksis stiller man sig kritisk overfor almindelige antagelser og forklaringer, som andre vil være tilbøjelige til ikke stille spørgsmål ved. Dette kan udmønte sig i at man som konsulent stiller sig kritisk overfor, om en medarbejder fx reelt er stresset, "*bare fordi hun formulerer sig sådan...*". Man vil være tilbøjelig til "at undersøge" (stille sig kritisk, i værste fald underkendende overfor) om det måske snarere er noget *tror* hun er, men kun i hendes konstruerede virkelighedsopfattelse. Altså at stress er en social konstruktion, der i virkeligheden ikke har bund i den objektive virkelighed, men kun i en subjektiv forestilling. Hermed stiller man sig kritisk overfor om stress reelt er noget vi som mennesker ikke bare kan rekonstruere og dermed opløse ved at tænke og tale anderledes om det vi oplever, snarere end at stress også er et reelt udtryk for en indre tilstand af ubehag, der kan være forårsaget af faktiske forhold på arbejdspladsen.

Positive omformuleringer forandrer næppe de relationelle sår, som en afskedigungsrunde typisk efterlader i en medarbejders personlighed. Tværtimod risikerer de let at gøre kløften af utryghed dybere, da folk kan opleve, at konsulent/lederen ikke formår at forholde sig til elefanten i

organisationen, og flygter fra sine personlige begrænsninger ved at omformulere den til at være en mus.

Hertil er almindelig psykodynamisk personlighedspsykologi, som mange af os frygter, vil skræmme erhvervs kunderne langt væk, langt mere effektiv. Det er et faktum, at relations- og kommunikationskvaliteten i vores ledelse dybest set afhænger af vores personlighed.

En yderligere kendsgerning er, at organisationer, uanset hvor socialkonstruktionistisk vi anskuer dem, indeholder ledere, der har større eller mindre dele af deres personlighed med sig i udførelsen af deres ledelsesopgaver. Derfor er psykodynamisk personlighedspsykologi uundværlig, hvis man vil skabe reelle og varige forandringer gennem lederudvikling.

Til tider kommer vi derfor med denne tilgang let til at bruge sproget på en måde, hvor vi efter min mening let ender med at misbruge det til at overse reelle problemer med, idet vi i for høj grad afviser at tage det folk siger for gode varer - i værste fald begår man som psykolog overgreb uden at opdage det, grundet manglende selverkendelse. Stress er et helt reelt fænomen, hvis tilstedeværelse vi kan måle i en blodprøve, og påvise en forhøjelse af stresshormonet cortisol. Cortisol kan for øvrigt permanent nedbryde vigtige områder i vores hjerne, hvis koncentrationen af hormonet er for høj for længe, og invalidere os psykisk permanent. Stress risikerer at give hjerneskader, der heller ikke lader sig bortkonstruere.

Til tider lykkes det os med en socialkonstruktionistisk tilgang umiddelbart med at løse problemer relateret til ledere med positive omformuleringer, men bistanden giver ikke lederne indsigt i, hvad der i udgangspunktet skabte problemerne. Eller hvad der løste dem. Derfor ruster vi heller ikke lederen og organisationen til at forebygge nye, lignende problemer. Til gengæld bliver de ved med at ringe til os, når de møder udfordringer, der skal rekonstrueres – det er jo fast arbejde. Jeg har set en del eksempler på dette, og det svarer lidt til at foregive at skifte et hjul på kundens bil, og så efterfølgende bede kunden om selv at skifte hjulet på sin bil, blot med et "værktøj" af vingummi. Socialkonstruktionistiske "værktøjer" kan meget vel have formen, men substansen opfylder ikke forudsætningerne for en reel forandring, men værktøjet smager sødt, og så er kunden ofte tilfreds. Personligheder, og måden de indgår i relationer på er, på godt og ondt, de professionelle relationers substans – og er de ikke tilstrækkeligt afbalancerede kan rystelserne mærkes ud i hele organisationen

Hvis psykologen, der får opgaven at hjælpe disse ledere dertil selv har nogle uerkendte, og dermed ubearbejdede narcissistiske udfordringer, svarer det til at bede en aktive misbruger om at hjælpe en anden aktiv misbruger med at komme ud af sit misbrug. Det er desværre ikke så sjældent som man kunne ønske sig, tilfældet, at vi psykologer ikke selv har gjort os den umage, at arbejde med os selv, førend vi begynder at tilbyde andre at arbejde med dem. Resultatet bliver let en gensidig fristelse til at overvurdere hinandens positive egenskaber med mere eller mindre åbenlyst smigrende udvekslinger.

### **Pseudohjælp og quick fixes - når psykologers undgåelsesadfærd gør ondt værre**

I de tilfælde hvor vi som psykologer ikke hjælper ledere til at opdage, at de er kraftigt medvirkende til problemerne i organisationen, forværres situationen desværre ofte fra slem til værre: jeg har flere gange oplevet, at medarbejderne tilsyneladende er blevet endnu mere fortvivlede, end de var i udgangspunktet efter at have konstateret, at der ikke skete en bedring i relationen til deres leder, selvom der nu havde været en psykolog/konsulent på sagen.

Nogle af de alvorligste konsekvenser jeg i disse anledninger har observeret var medarbejderflugt, (endnu) lavere effektivitet og forøget sygefravær, særligt pga. stress.

Når vi som psykologer viger tilbage fra at konsultere med tilstrækkelig faglig integritet, kan den konsulentbistand vi yder risikere at forværre de problemer, som det var meningen, at vi skulle hjælpe med at dæmme op for. "Hjælpen" risikerer hermed at forøge den relationelt belastende mistrivsel, når psykologen leverer nogle for lederen sødtsmagende quick fixes, men ikke adresserer nogle af de væsentligste organisatoriske problemernes årsager, der kan tilskrives lederens relationelle skyggesider. Vi kommer let til at bidrage til opretholdelsen af ledernes utilstrækkelige selverkendelse og selvbedrag, og den eneste vi hermed, på kort sigt, muligvis gør en tjeneste, er vores egen indtjening.

### **Men ikke alt der glimter...**

Nu er det nok ikke alene vi psykologer, der skal tilskrives ansvaret for den ringe grad af relationel effektiv lederudvikling, der findes på markedet. Jeg tror en yderligere forklaring på den sparsomme anvendelse af mere dybdegående og holdbare konsultationsprocesser kan være, at koncentrationen af narcissistisk sårbare personligheder blandt nutidens ledere er relativ høj.

Narcissistisk sårbare ledere er karakteriserede ved at være karismatiske, visionære og umiddelbart dygtige til at få nogle af medarbejdere til at identificere sig med dem. I hvert tilfælde på kort sigt. Denne type leder kan være en stor fordel for organisationer, som har behov for at få tilført ambitioner og entusiasme. I det øjeblik de føler sig trådt for nært på deres skrøbelige selvfølelse begynder deres relationelt mindre frugtbare sider at træde frem: de bliver typisk devaluerende, splitter grupper og sætter dem op imod hinanden med flere destruktive end konstruktive konsekvenser. De bliver nedladende, aggressive og distancerede, og mere optaget af at have magt over, manipulere og udstille andres svagheder, end i at lede. De føler sig gjort uret og sårbare, når de oplever, at andre ikke beundrer og roser dem tilstrækkeligt, eller direkte gør dem opmærksomme på nogle mindre frugtbare sider af deres måde at lede på. De går til modangreb, en adfærd som i sagens natur har en række negative indvirkninger på organisationens medlemmer (og ligeledes på nogle af de psykologer, der kommer i kontakt med dem, som måske selv har lignende udfordringer).

Disse ledere har altså meget svært ved at se indad, selv med hjælp. Det er for overvældende for dem at komme i kontakt med de utilstrækkelighedsfølelser de, (uforvarende) med deres relationelle facon, får andre til at bære for sig. Bevidst og ubevidst er disse lag i deres personlighed oftest lag, som de nødt vil bringes i kontakt med. Forståeligt nok, da dette til en start ofte kan føles som et psykisk selvmord; lederen oplever et rædsomt skifte fra inflateret selvfølelse til tilintetgørelse af al positiv samme – en eksistentiel punktering af oplevet eksistensberettigelse og selve meningen med livet.

Den amerikanske psykoanalytiker, Mary Libbey har i sin artikel *On Narcissistic Mortification* netop beskrevet den oplevelse af at være truet på hele sin psykiske eksistens, som mennesker med narcissistiske udfordringer bærer på i deres indre: at komme i følelsesmæssig kontakt med disse lag kan bedst beskrives som at opleve et vågent mareridt.

Dette forklarer også hvorfor sådanne ledes ubevidste selvbeskyttelsesstrategi imod at blive hjulpet i kontakt med disse lag i sig selv kan være så voldsomme; raseri, truende og ekstremt nedgørende og destruktiv manipulativ opførsel. Dette er desværre også en tilbøjelighed der gør dem tilbøjelige til at betragte andres grænser, og til tider også landets lovgivning, som unødige forhindringer, der skal overvindes. En adfærd der ofte saboterer eller lægger store forhindringer i vejen for realiseringen af deres egne visioner, og som dermed bidrager til skade for såvel dem selv som deres medarbejdere – Nordisk Fjer skandalen er et af de mest velbeskrevne cases.

Mange narcissistisk disponerede ledere reagerer altså voldsomt, når der stilles spørgsmålstejn ved det, de relationelt lægger for dagen. Formår vi som psykologer at møde sådanne reaktioner udviklingsfremmende, sker der så godt som altid markante positive forandringer i organisationen.

Allerede i slutningen af 70'erne udkom bogen "Culture of Narcissism" af kulturhistorikeren Christopher Lasch. Han kritiserede, at efterkrigstidens ledere i stigende grad var præget af tilbøjeligheden til at leve for den umiddelbare og selviske egocentrerede bekræftelse. Lasch var bekymret for at graden af forfængelighed, selvbeundring, selvtilfredsstillelse og selvidealisering ville resultere i en asocial individualisme, der ville underminere samarbejde, næstekærlighed og loyalitet. Han citerer Erich Fromm:

*"We live in a historical period characterized by a sharp discrepancy between the intellectual development of man... and his mental-emotional development, which has left him still in a state of marked narcissism with all its pathological symptoms."*  
(Lasch, 1979, p.31)

Om end jeg kun deler noget af Lasch's bekymring kan jeg med lethed genkende de træk han bekymrede sig om hos mange af nutidens visionære og karismatiske ledere. Jeg kan dog også se de fordele en organisation kan have af sådanne ledere. Særligt evnen til store visioner, når de i sidste ende faktisk kan realiseres. Steve Jobs og Larry Ellison er måske eksempler på sådanne ledere. Ledere der har haft en stærk motivation til at realisere store visioner, som de selv kunne spejle sig i. Samtidig havde deres ledelsesstil ofte betydelige relationelle omkostninger for deres organisation – måske fordi andre kom til at bære deres uerkendte utilstrækkelighedsfølelser?

Motivationen bag narcissistisk disponerede leders mindre hensigtsmæssige relationelle adfærd er oftest ubevidst for dem selv. Den bunder særligt i, at deres kerneproblem er alvorlige og intenst skamfulde, men uerkendte mindreværdsfølelser, som de forsøger at kompensere for ved for eksempel at agere som om de er overmennesker, for hvem almindelige begrænsninger ikke gælder. Dette komme ofte til udtryk derigennem, at de arbejdsmæssigt presser sig selv og andre langt ud over normale og sunde grænser. En anden del af deres copingstrategi er, ubevidst, at påføre andre deres utilstrækkelighedsfølelser, hvorfor det kan blive en personlig tung byrde, at arbejde med eller under sådanne ledere. Ellers uforklarligt mange sygdomsmeldinger, begrundet med fx stress, samt problematisk høj medarbejderomsætning, bliver ofte lettere at forstå med denne optik.

Sådanne ledere er ofte vældigt udfordrede i forståelsen af medarbejdernes stresssymptomer, fordi de ofte anser andres begrænsninger for at være tegn på (foragtelig!) svaghed, snarere end en forståelig reaktion på relationel mistrivsel. Hermed kommer sådanne ledere desværre let til at manipulere andre til, ud over stress, også at føle tiltagende mindreværd, jo større ressourcemæssigt underskud som arbejdssituationen generelt, og relationen til den narcissistisk udfordrede leder specifikt, tærer på dem.

Når medarbejdere søger aflastning bliver de derfor snarere afvist, ydmyget eller ignoreret end hjulpet. Et af de grællste eksempler på uheldige konsekvenser er det vi på dansk kalder at "dukke" andre, så de får en oplevelse af sjældent eller aldrig at lykkes i lederens øjne. I de allerværste tilfælde kan sådanne ledere reagere på oplevet kritik med igangsætning og vedligeholdelse af mobning af medarbejdere, der på den ene eller anden måde er kommet på tværs af dem. Ikke just adfærd, man forbinder med frugtbar håndtering af stress, eller ledelse på arbejdspladsen.

## Hvis lederudvikling skal udvikle en personlighed

At erkende at den adfærd, man som leder lægger for dagen, og som man måske selv tror, er ganske motiverende for medarbejdere, på væsentlige måder er kontraproduktiv, fordi den af medarbejderne og samarbejdspartnere opleves grænseoverskridende, er for de fleste ledere en stor kamel at sluge. For den narcissistisk disponerede leder er sådanne erkendelser så godt som uspiselige.

Den narcissistiske leder bliver som nævnt let vred og forurettet, når andre ikke kan se det særligt geniale og ophøjede i hans eller hendes personlighed og arbejde. Af samme grund er dybere selvansøgelse og –erkendelse en cocktail, som narcissistisk disponerede ledere har svært ved at nyde godt af. Derfor undgår de helst relationer, hvor der bliver holdt et spejl op foran dem, hvor de ser sig selv udefra, sådan som det sker i en udviklingspsykologisk samtale. Narcissistisk disponerede ledere kommer let til at opleve udviklingspsykologiske samtaler som "kritisk fejlfinding" idet de føler et udpræget behov for at være fuldendte eller perfekte, hvilket ingen jo er. Det kan tage lang tid overhovedet at vække erkendelsen af, at det måske ikke er nødvendigt at være perfekt. Når det lykkes bliver det lettere for lederen at acceptere og at arbejde med, at hun selv, andre, ikke behøver at opleve hende som perfekt for at synes, at hun gør det godt.

Det kan umiddelbart lyde underligt, at man kan få andre til at bære sine utilstrækkelighedsfølelser og skam for sig, men det er netop hvad disse ledere i høj grad er tilbøjelige til at gøre. Selvsbeskyttelsesstrategien, som de benytter sig af, er ubevidst, og hedder projektiv identifikation.

Projektiv identifikation er en *ubevidst* kommunikationsform, hvor lederen projicerer uacceptable og ukontrollerbare oplevelser af sig selv (fx utilstrækkelighedsfølelser og skam) over på andre (medarbejdere, samarbejdspartnere, kunder), som på subtile måder presses til at opføre sig *som om* at de projicerede sider faktisk er en del af deres følelsesliv. Andre kommer reelt til at føle disse projicerede tilstande, som var de deres egne. Lederens ubevidste mål med at projicere de uacceptable følelser over på andre er, at lederen ikke selv er tilstrækkeligt psykisk moden til at kunne udholde at mærke disse.

Den proces som kommunikationsformen virker igennem forløber således, at ledere ved at agere overfor medarbejderen *som om* at vedkommende fx *er* pinligt inkompetent. Herved vil lederen ubevidst søge at få medarbejderen til at identificere sig med sine uacceptable selvoplevelser (så længe lederen ikke er bevidst om denne måde at fungere relationelt på, vil personer der er i relation til lederen opleve at komme til at bære hendes utilstrækkelighedsfølelser for hende). Ubevidst er det godt nok lederen selv, der har en dybfølt oplevelse af at være pinligt inkompetent, men det er medarbejderen, der bærer denne oplevelse for hende.

Dette er ikke behageligt at blive hjulpet i følelsesmæssig kontakt med, og til bevidsthed om sådanne uerkendte selvoplevelser. En psykolog, der forholder sig nøgternt og direkte til sådanne ledes relationelle tilbøjeligheder bliver grundet ovenstående snarere oplevet som en trussel og modstander, end som en person, der kan og er interesseret i at hjælpe. Primært fordi psykologen ikke *udelukkende* fokuserer på fortrin, men også ser dybere, og bagom, diverse fortrin og facadeforsvar.

Når psykologen inviterer til en fælles undersøgelse af de områder af personligheden, hvor lederens mindreværd bliver mærkbart for hende, altså de områder som lederen ubevidst forsøger at bedøve i sig selv, og *påføre andre*, mister sådanne ledere ofte motivationen for yderligere lederudvikling... Ikke sjældent med den begrundelse, at psykologen virker inkompetent...

I disse tilfælde kan psykologen vælge at tage på vej, og begynder måske at mærke en sælsom tvivlen på egne kompetencer, som hun føler en stærk trang til at forsvare sig imod, uden at opleve, at dette



rigtigt nytter – i så fald er også psykologen sandsynligvis selv hoppet på lederes ubevidste selvbeskyttelsesstrategi.

Psykologen kan også være tilstrækkeligt udviklingspsykologisk trænet til at kunne give det hun mærker tilbage til lederen i en mentaliseret (læs: en psykisk forarbejdet, eller fordøjet) form, så den måde hun relaterer sig til lederen i det projektive felt, som lederen er tilbøjelig til at skabe, får en modnende effekt på lederes selvkontakt og selvindsigt. Her begynder lederudvikling at udvikle en personlighed...

### **Frihedens gave**

Succesfulde narcissistiske ledere kan være fagligt dygtige og visionære, og kan skabe anselige resultater i organisationer. Ikke desto mindre oplever disse ledere samtidig ofte betydelige positive overraskelser, når de af forskellige årsager havner i et personlighedsfokuseret lederudviklingsforløb. Særligt de personlige forløsninger, der ligger i at opdage, erkende og bearbejde bagsiden af deres personlighed og de hertil hørende relationelle tilbøjeligheder, ender med at give dem en større personlig frihed, end de havde i udgangspunktet.

Det frigiver overskud ikke at skulle bruge så mange kræfter på at løbe fra væsentlige selverkendelser...

Uanset hvem man er, kræver det mod at indlede et personlighedspsykologisk udviklingsforløb. Som psykolog oplever man til tider, at lederen under denne proces føler sig forurettet af det man påpeger i hans eller hendes adfærd, bliver vred og får lyst til at afbryde forløbet. Dette er præmissen, når man arbejder med grundlæggende udvikling af personlighed. I særdeleshed, når der er tale om ledere med narcissistiske sårbarheder. Mon ikke det er ud af sådanne processer, at begrebet "fearless consultancy" er født?

Det kræver en relationelt øvet psykolog at hjælpe lederen til at arbejde sig konstruktivt ind i pludseligt mærkbare utilstrækkelighedsfølelser, skam, forladthedsangst og -sorg, utryghed og raseri, samt at vokse igennem processen. Det lader sig meget sjældent gøre at komme dertil på et weekendseminar, ligesom man heller ikke kan træne sig op til at løbe et maraton på en weekend. I min erfaring er dette en af de væsentlige forskelle på styrken i de "værktøjer" som eksempelvis coaching tilbyder, og de varige forandringer, som personlig lederudvikling har som mål.

Det kræver mod at arbejde sig frem imod erkendelse af sine mindre flatterende sider. Når forløbet er afsluttet kræver den fortsatte anvendelse og udvikling af de nye evner til gengæld relativt lidt. Flere ledere har oplevet, at det ville koste en større indsats at gå tilbage til deres gamle, relationelt mindre frugtbare og energikrævende ledelsesstil, end at opretholde den nye: *"Det ville være en langt større udfordring at gå tilbage til min gamle ledelsesstil. Dét ville jeg bare ikke orke!"*(1). Denne leders ledelsesstil havde forandret sig fra hård, mistillidsfuld og kritisk, til åben, tillidsfuld og imødekommende - og medarbejderflugten var stoppet. Det er op ad bakke at arbejde ud fra en kritisk mistillidsfuld grundholdning, bl.a. fordi den nedsætter medarbejdernes motivation og trivsel.

Det er svært at sige, hvor mange penge det koster dansk erhvervsliv og den offentlige forvaltning at have ledere, der har flere eller færre betydelige sider af deres personlighed imod sig i deres ledelsesopgave. Det er oplagt, at der ligger et enormt uudnyttet økonomisk og trivselsrelateret potentiale i at udvikle lederes personlige, relationelle evner mere effektivt - det er forstemmende ærgerligt at tænke på hvor megen ledelsesglæde og -succes ledere og medarbejdere *hver dag* går glip af på denne konto.

(1) Jeg har pågældende leders tilladelse til at anvende citatet.