

Psykoanalysen kan forklare hvordan dine medarbejdere opfatter dig

**Af: Steen Visholm, psykolog og professor ved Roskilde Universitet, Lederweb
13.06.14**

Dine medarbejders opfattelse af dig som leder er ikke tilfældig. Ubevidst tillægger vi de mennesker, vi arbejder sammen med egenskaber afhængigt af, om vi oplever dem som en søskende eller en forældrefigur. Artiklen beskriver familiedynamikkens indflydelse på, hvordan dine medarbejdere opfatter dig som leder.

Når mennesker mødes og arbejder sammen, oplever de ikke altid hinanden helt realistisk. Vi konstruerer løbende billeder af os selv og hinanden. Ikke ud af det blå, men på baggrund af forskellige ingredienser: vores sanser, erfaringer og en god portion fantasi. Dette kaldes også overføringer.

Overføringer kommer ofte fra figurer fra vores første organisation: barndomsfamilien. Disse overføringer fungerer således, at vi ubevidst tilsætter lidt familiedynamik eller oplever en kollega eller leder på samme måde som en søskende eller en forældrefigur. Det kan både fremme og hæmme samarbejdet, men før eller senere vil der opstå underlige situationer, fordi der er tale om overføringer og ikke virkelighed.

Artiklen beskriver de typiske mønstre i overføringer mellem topledere, mellemledere og medarbejdere.

Ødipus-komplekset spøger stadig

Ud fra den klassiske psykoanalyse vil barnet gerne have forælderen af modsat køn for sig selv, og kommer derved i et konkurrenceforhold til forælderen af samme køn. I denne konkurrence ligger en masse energi og udviklingspotentiale. Men tænker man søskende ind i dette trekantsdrama sættes generationsskiftet på dagsordenen: hvem skal overtage ledelsen af familien. Denne konkurrence ser vi også på arbejdspladsen: Hvem skal overtage pladsen for enden af bordenden?

Selvom en organisation måske har én, som alle regner for en oplagt kandidat, kan det godt være, at andre prøver at køre sig selv i stilling ved at gøre sig lækre for en topleder af modsat køn eller indynde sig hos en topleder af samme køn - kun ventende på at puffe ham eller hende af pinden.

Med en familiedynamisk model kan man beskrive de typiske mønstre i hierarkier.

Modellen har tre etager: topledelsen (forældreniveau), mellemledere (forfremmede søskende) og menige medarbejdere (de søskende, der ikke er forfremmet).

Toplederen: Forældreniveau

Overføringen på topledere er kendetegnet ved idealisering. Vi tilskriver topledere helt overdrevent gode egenskaber: Lynende intelligens, klippefast moral, usædvanlig styrke. Når topledere træffer stærkt upopulære beslutninger, er de tilsvarende helt overdrevent kolde og kyniske.

Bag disse overføringer ligger den 4-5 åriges forhold til forældrene. Forældrene er dobbelt så høje, de har adgang til alt, hvad der er spændende og interessant og lever i en helt anden verden end barnet.

Som topleder, er det vigtigt at være klar over, at man enten bliver idealiseret eller opfattet som kold og kynisk. Det er godt med en lille smule idealisering, med opbakning og tillid. Men hvis man selv begynder at tro på, at man er en slags gud eller halvgud, så er det på tide at finde en coach, der kan hjælpe en tilbage til virkeligheden.

Mellemlederen: Søskendeniveau

En mellemleders position kan sammenlignes med en søster eller bror, der er blevet forfremmet. Overføringen på mellemlederen er kendetegnet ved, at den forfremmedes søskende (her medarbejderne) kender mellemlederens univers ud og ind. Der er ikke nogen magi over en mellemleder.

Når mellemlederen er en forræder

Hvis forældrene autoriserer en fra søskendeflokken til at lede de andre børn, mens de selv er i sommerhus, vil de andre børn i første omgang forvente, at den forfremmede søskende vil lede på en måde, der bekommer børnene vel. Slik, chips og cola fra morgen til aften, fri sengetid og frivillig tandbørstning. Men hvis den forfremmede påtager sig rollen, og leder i forældrenes sted: Sund mad, obligatorisk tandbørstning og i seng kl. 21, vil børnene føle sig dobbelt svigtede. Dels af forældrene, der er borte, og dels af den forfremmede søskende, der har svigtet. De anser den forfremmede søskende for en forræder, der for en for ussel pris har ladet sig købe af fjenden.

Dette eksempel svarer til den almindelige overføring fra medarbejdere til mellemleder. Folkene på gulvet er gode ordentlige folk med begge ben på jorden. Mens den mellemleder, der før var en del af flokken, nu ses som en forræder. Og toplederen fortjener respekt.

Her kan familiedynamikken forklare, hvorfor det er særlig svært at få og tage sin autoritet som leder, hvis man er rykket op og skal bestemme over nogle medarbejdere, som man før var lige med. Søskendejalousi tilføjer en ekstra følelsesmæssig udfordring for både mellemlider og medarbejdere.

Som mellemlider kan det være en lettelse at vide, at nogle af de mere mystiske egenskaber, man tillægges af medarbejderne, så som forræder, egotripper, fedterøv og magtliderlig, nærmere handler om den generelle søskendedynamik, der aktiveres, når en mellemlider forfremmes fra den gruppe han eller hun skal lede. Misundelse og jalousi har mange udtryk og kan for eksempel forklæde sig som 'tendens til at misforstå alting', 'tilsyneladende brat faldende IQ', 'tendens til at gøre alting mere indviklet end det er'.

Når mellemlideren er på samme hold som medarbejderne

Søskende kan også organisere sig og følge en forfremmet søster eller bror, som de står bag og er loyale overfor. I dette tilfælde dannes en oprørske gruppe, der holder sammen om at vælte tyrannen: Forældrelaget. Først når han er besejret melder spørgsmålet sig, hvem der nu skal erstatte forældremagten og bestemme over de andre. I nogle organisationer udfolder den underliggende familiedynamik sig således:

Mellemliderne er de gode og idealiserede. Overlægen og oversygeplejersken er dygtige folk med et varmt hjerte, der både interesserer sig for patienter og personale. Mens topledelsen i administrationen er kolde og de eneste følelser de har, drejer sig om deres regneark. Her er medarbejdere og mellemlidere på samme hold og i konflikt med topledelsen.

Medarbejderne: Derfor er selvstyrende grupper svære at lede

Når selvstyrende grupper ofte er frustrerende at lede, er det fordi den overførte søskendejalousi forhindrer deltagerne i at autorisere hinanden i ledelsesfunktioner. Når én siger: "Skulle vi ikke satse på at få pakket de kabler inden vi går hjem?", så siger en anden: "Hva' faen! Tror du, du er værkfører eller hvad?".

Problemet opstår ved, at der skal ledelsesinitiativ til for at få lavet noget, men jalousien forhindrer følgeskabet, og dermed muligheden for at udrette noget.