

Forsvarsmekanismer

At øge trivsel og effektivitet for individer og arbejdsgrupper - ved at turde kigge under overfladen ...

Vi er født med en række *forsvarsmekanismer*. De sikrer det lille hjælpeløse individs elementære behovstilfredsstillelse og den livsnødvendige forbindelse til mor og far.

Hvis mor eller far f.eks. ikke kunne lide, at lille Orla var vred eller bange eller ked af det, lærte Orla ubevidst at undertrykke den følelse.

Problemet er, at vi som voksne ofte stivner i disse ubevidste automatreaktioner. Engang var de nødvendige, men det er de sjældent i dag.

Måske er Orlas chef eller kollega i virkeligheden ikke så arrogant og kold, som hans mor var, eller så omklamrende og selvmedlidende, som hans far var...?

Vi overfører ubevidst vores automatiske reaktioner fra barndommen til nutidige samarbejdspartnere. Særligt til vores ledere, som er autoriteter, dvs. nogen der har både magt og ansvar. De kan bestemme over os – men skal også hjælpe og beskytte os.

Det er fint at kunne blive vred og kunne sige fra. Men *ofte kæmper vi mod en indbildt fjende*: vores kolleger/chefer har ofte slet ikke de motiver, tanker, følelser, vi ubevidst tillægger dem. Hvilken befrielse at erkende. Og en stor lettelse for dem, at vi ændrer opfattelse 'trækker projektionen tilbage'.

Fordelen ved at blive bevidst om sine forsvarsmekanismer er, at man kan *forholde sig meget mere åbent, frit, nuanceret til virkeligheden.*

Forsvarstyper

Projektion

Eksport: man tilskriver andre det, man ikke vil se i øjnene eller mærke (både positivt og negativt). Årsagen eller ansvaret for problemet/succesen placeres uden for én selv. 'Det bedste forsvar er et angreb.'

'Hvorfor ser du splinten i din broders øje, men lægger ikke mærke til bjælken i dit eget øje?...' (Bjergprædikenen - Matt. 7,1-6)

'Man ser mini-dellen udover pigens buksekant, men ikke sin egen ølvom'

(Kvindelig dansk journalist 2012)

Ændringsstrategi:

Tænk 'jeg' i stedet for 'du': 'Jeg vil gerne/nødtigt...' i stedet for 'Du er forkert på den, fordi...'

Introjektion

Import: man tror andre tænker kritisk/negativt om én: 'Jeg er for ny'. 'Jeg er for gammel'. 'Jeg er for dum'. 'Pinligt at bede om hjælp'. 'Pinligt at ha' succes – hvad tænker de andre...? 'Jeg skal være perfekt for at være go' nok.'

Ændringsstrategi:

Undersøg realismen i de negative automatiske nedvurderinger. Hvad får du ud af at bruge dem? Hvad kunne fordelene være i at undlade dem? Tør du tænke mere positivt om dig selv?

Fortrængning/forskydning/intellektualisering

Problemet ignoreres eller fordrejes. Man glider af, glatter ud, mærker ikke, forholder sig ikke, gør sig døv og blind. Man skifter emne, joker eller bliver ironisk eller endda sarkastisk.

Jeg kunne ikke nå at lave opgaven med at give feedback.' 'Lad os nu ikke kaste mudder på hinanden, vi er her for at løse en faglig opgave.'

Ændringsstrategi:

Øv dig i at udholde uroen. Bliv i situationen, se på det svære, indrøm over for dig selv, at det er svært. Gå ikke udenom med undskyldninger og overspringshandlinger. Hvis vi tager feedback-eksemplet, så tænk på, at feedback også er udfordrende for de fleste andre. Og selv hvis det ikke var, så tillad dig at tage hensyn til, at det altså er det for dig. Tænk så over, hvad du er urolig over, og hvad du kan gøre for at håndtere uroen. Bed om hjælp til at håndtere den konkrete udfordring, f.eks. at give/modtage feedback, og til opfølgningen bagefter. Havde du glemt at kunne bede om hjælp til den...? (Introjektion).

Problemer løses sjældent ved at stikke hovedet i busken – eller værre endnu: ved at dulme dem med smøger, alkohol, arbejdsnarkomani, projektioner (når fortrængningen ikke virker helt).

Symbiose

Enighed om ikke at være uenige. Ikke engang forskellige. Man mærker hverken sine egne holdninger eller sine kollegers. Det bliver et temmelig kedeligt liv. Og på en arbejdsplads er det ineffektivt ikke at udnytte de indbyrdes forskelle konstruktivt.

Ændringsstrategi:

Sig 'jeg' og 'du'. Tal for dig selv, og bed de andre om at gøre det samme. Vov at stå alene for en stund (– du behøver ikke stå alene altid med alt!) Forvent og forlang, at de andre også kan det. Så bliver der tale om *ægte* møder mellem folk, som i virkeligheden både er forskellige og ens.



Specielt i organisationer

I en organisatorisk sammenhæng, hvor der jo er tale om magt, er to særlige mekanismer på spil: *Overføring* og *Modoverføring*.

Overføring:

I kraft af at lederen – ligesom oprindelig forælderen – har magt over én, reagerer medarbejderne alle (i vidt omfang forskelligt) ubevidst og spontant med en række forsvar over for lederen.

2 medarbejdere antager ubevidst, at lederen er kærlig, beskyttende, måske også en lidt pylret mor-skikkelse.

4 tror på forhånd, at lederen nok vil bestemme alt muligt, ikke kan tåle kritik osv.

3 forventer ikke omsorg, men opmærksomhed og anerkendelse. De ser det som en fordel, at lederen sætter rammer i forhold til omverdenen, skaffer ressourcer, værner om omdømmet, hjælper når der er brug for det, er åben over for feedback osv.

Fordi det er, hvad medarbejderne har med i bagagen fra de første autoritetspersoner, de stødte på. Og de har ikke har tænkt nok over, hvor forskellig lederen faktisk er fra "mor og far" som autoritet.

Modoverføringen er lederens ubevidste, spontane måde at tænke om medarbejderen, eleven, 'barnet' på.

Leder A tænker, at medarbejderne har brug for en fast hånd/kritik, når tingene går skævt. Instruktioner og irettesættelser

Leder B tænker, at man ikke må såre folk, de gør det jo, så godt de kan. Man bør gøde jordbunden, og så vokser folk af sig selv.

Leder C tænker, at medarbejdere er forskellige, har forskellige behov og kompetencer, og at de skal behandles forskelligt og nuanceret ud fra situationen, opgaven, medarbejderens aktuelle stemning, respons på den aktuelle situation osv. Leder C øver sig i at udvikle sin følelsesmæssige intelligens, bl.a. ved at tænke over hvilke ubevidste billeder, sym- og antipartier hun har over for de forskellige medarbejdere, og hvad det siger om lederen selv, herunder hendes projektioner.

I gruppesammenhænge er det endvidere godt at være opmærksom på *projektiv identifikation*:

A er projektiv over for B, og B modtager projektionen. Det er sjældent tilfældigt, at en bestemt person i gruppen bliver syndebuk/helt, så ofte har B en modtagelighed over for projektionen. Vedkommende opfattes som det svageste/stærkeste led, som de andre kan afreagere deres egen uformåen på/projicere deres forhåbninger over i.

Hvis B (ubevidst) påtager sig skylden, bekræftes de andre i, at hun er roden til problemerne. Nogen får endda ekstra lyst til at træde på én, der signalerer 'dørmatte'. B ender måske med at sige op, blive forflyttet eller fyret. Gruppen får så brug for en ny syndebuk! Med mindre de gennemskuer dynamikken og tager mere ansvar og ejerskab for deres egne følelser og holdninger. – Til glæde ikke bare for den nye B, men også hele gruppens trivsel og effektivitet.

Hvis B projiceres som helt, fratager det umiddelbart andre chancen for den rolle (der er kun én konge). Træls for de andre. De får ikke samme opbakning, tillid, anerkendelse, chance for at præstere som B. Først når B er væk, eller ikke kunne leve op til den ubevidste drøm.