

# Splittelse og Samhørighed...

## Den Professionelle Familie

Af Frank Lyngholm, Leder af Institut for Empatisk Ledelse, Statsautoriseret psykolog og markedsøkonom

Det er et veletableret forskningsbaseret faktum, at jo bedre vi trives sammen, jo bedre bliver vi til at samarbejde. Bedre relationer skaber bedre resultater. Den grundlæggende årsag hertil er, at evolutionen har udviklet mennesket til at skulle fungere i grupper på måder, der befordrer løsninger af de daglige, i tidernes morgen livsnødvendige, arbejdsopgaver som jagt, landbrug, yngelpleje og indsamling af føde mm. Det der får samarbejde i grupper til at fungere er empati, hvis evolutionære funktion altså er overlevelse.

Empati er ikke medfødt: den udvikles gennem relationen til vore forældre. Forældre med empatisk modne personligheder får empathiske børn, der er trygge og omgængelige. Empati modnes og vedligeholdes livet igennem via *samhørighedsoplevelser*. Oplevelser der bogstaveligt talt får barnets hjerne til at udvikle sig og vedligeholder voksnes trivsel. Empati gør personligheden relationelt fleksibel og kreativ. Mangel på empati gør den mere rigid og impotent, hvilket er vækstoffremmende for destruktive konflikter.

I tidernes morgen var kvaliteten af samhørighedsbåndene i de storfamilier, hvori arbejdsfællesskaberne var indlejrede, altafgørende. De indbyrdes samhørighedsoplevelser var grundlaget for såvel arbejds- som privatlivets grad af funktionalitet. Godt samarbejde havde anselig betydning for individets og gruppens chancer for overlevelse. Ganske enkelt fordi det omfang hvormed samarbejdet om arbejdsopgaverne i dagligdagen lykkedes havde overlevelselsesrelaterede konsekvenser for mange individer, som man var emotionelt nært knyttet til i storfamilien. Jo bedre individerne var til at aflæse og forstå hinanden, jo bedre fungerede samarbejdet. Således blev det emotionelle behov for samhørighedsoplevelser gennem evolutionen *indlejret i vores psyke* som nogle den vurderer som livsvigtige, både i den nære familie og i arbejdsfællesskaber.

Menneskepsyken bliver utryg og går i forsvar, når vi mangler disse oplevelser. Heraf termen forsvarsmekanismer, der viser sig som defensive kropslige sansninger, følelser, tanker og holdninger. Deres funktion er at fjerne ubærlige tilstande, fx ved at skille dem fra vores bevidsthed, hvormed der opstår en *indre splittelse*, der øger risikoen for at splid i den gruppe vi er en del af.

Når vore forsvarsmekanismer aktiveres bliver vi i relationel forstand forholdsvis blinde og halte, og får sværere ved at gå det stykke vej, som vellykket konfliktforebyggelse og -håndtering forudsætter. Der skabes et kompensatorisk split i vores selvbevidsthed, hvis formål er, på illusorisk vis, at øge *oplevelsen af tryghed*, ved at lukke det ubærlige ude fra bevidstheden. Vi forsøger altså ved "hjælp" af forsvarsmekanismer at skabe/udholde at måtte undvære, tilstrækkelig tryghed, ved ubevidst at lukke ned for dele af vor selvbevidsthed.

Når det livsvigtige behov for tryghedsskabende samhørighedsoplevelser derimod bliver imødekommet skærper psyken i væsentligt højere grad vores evner til at samarbejde - også kaldet samarbejde, loyalitet og engagement. Evnerne til at forebygge og løse konflikter bliver samtidig

bedre fordi vi ser og forholder os realistisk til udfordringerne, vore egne andele i dem, og muligheder for at bidrage til løsninger. Tilstrækkeligt trygge formår vi bedre at samarbejde.

Ledere blev tidligere i evolutionen valgt på deres *personlige* forudsætninger for at skabe tryghed for overlevelse. Opstod der uoverensstemmelser på bopladsen eller manglende motivation måtte lederne adressere og løse disse, da de ellers ville true alles overlevelse. Ledernes empatiske evner afgjorde hvilke løsninger de kom op med. Formåede de ikke at skabe tilstrækkelig samhørighed reduceredes gruppens tryghed. I sidste ende blev udskiftning af lederne en livsnødvendighed. På denne måde reguleredes arbejdsfællesskabet, så det forblev tilstrækkeligt overlevelsedygtigt. Den grundlæggende forudsætning for gruppens oplevelse af samhørighed afhæng af ledernes personligheder, ligesom de i en familie afhænger af forældrenes personligheder.

Velfungerende grupper etableres og vedligeholdes oppefra!

I dag kan medarbejdere i årevis opleve kroniske og intense konflikter, og mangle de for de for samarbejdet livsvigtige samhørighedsoplevelser, uden at dette får forandringskabende konsekvenser. Måske i særdeleshed i det offentlige system, hvor fænomener som new public management promoveres. Hermed bliver dårlig ledelse jo, qua de i tilgangen indbyggede destruktive normer for ledelse og arbejdets udførelse, gjort til en standard – lederne flytter ansvaret nedad uden at delegerer passende midler og handlekompetencer samme vej, og de menneskelige ressourcer udpines.

På nutidens arbejdspladser oplever vi os sjældent så loyalt og emotionelt forbundne, endsige gensidigt afhængige, som vi gjorde i tidernes morgen. Dette har indlysende fordele som fx fleksibilitet idet hurtig udskiftning er mulig, uden at nogen dør af denne årsag. Blev vi udstødt fra det arbejdsrelaterede fællesskab for 10.000 år siden indebar det samtidig, at vi blev udstødt fra det sociale netværk, som livets opretholdelse i høj grad afhæng af.

Nutidens udfordring er, at vores psyke ikke har opdaget, at der er gået 10.000 år. Den oplever det stadig som en livsnødvendighed at *høre til* i arbejdsfællesskabet. Opleves det modsatte skaber det utryghed, der øger risikoen for destruktive konflikter. Jo mere samhørighedsoplevelser præger vores samarbejdsfællesskab, jo bedre fungerer vi som nævnt på arbejdspladsen. Dette ses i konfliktfrekvens, -intensitet og løsninger, produktivitet, sygefravær og forandringsparathed, ligesom det har en afsmittende effekt på organisationens evner til at skabe relationer præget af samhørighed til samarbejdspartnere og kunder. Relationer der direkte kan iagttages på bundlinjen.

Lederens *personlighed* er afgørende idet nogle ledere qua deres personlighed intuitivt evner at skabe trygge og samarbejdsfremmede samhørighedsoplevelser. Andre har sværere ved dette, ligesom nogle ligefrem mener at behovet for samhørighed er et opreklameret modelune, som reelt ingen betydning har. Sidstnævnte er paradoksalt nok ofte ledere, der personlighedsmæssigt selv er grundlæggende utrygge, og derfor har svært ved at erkende, hvad det at føle tryghed i sig selv, og sammen med andre, betyder. De har svært at erkende betydningen af samhørighedsoplevelser fordi de ikke selv kender til den tryghed disse skaber.

Ud over de økonomiske fordele en empatisk leders personlighed kan udvirke, er det også sådan, at ledere med moden empati har en lettere arbejdsdag. Vi responderer mere positivt på personer med moden empati og dermed mødes sådanne ledere med større åbenhed og tillid. De lykkes lettere

med arbejdsopgaverne fordi andre *har lyst til* at give dem mere information og hjælp. Dermed reduceres risikoen for destruktive konflikter også.

Engang var det ”afkast”, der var målet med et samhørighedsbaseret samarbejde, fysisk overlevelse. Selvom individets og gruppens fysiske overlevelse i en organisation i dag ikke afhænger af samarbejdets kvaliteter, så gælder dette i dén grad organisationens overlevelseschancer. Derfor er det i mere end én forstand værd at arbejde på at opøve sine evner til at skabe professionelle familier præget af samhørighedsoplevelser og virkelyst.

Ledere lykkes bedst med deres mål, når de med deres personlige eksempel evner at lede med moden empati - ønsker man at udvikle sin organisation kan man med gavn begynde med at udvikle sig selv.

### **5 råd:**

1. Arbejd med din selverkendelse, og spørg åbent andre om deres oplevelse af dig.
2. Træn dagligt dine relationelle evner til at vække og bevare andres tillid til dig og hinanden indbyrdes.
3. Stop op! Og prøv at sætte dig i andres sted, når du oplever en konflikt med nogen - empati er evnen til at kunne se sig selv udefra og mærke andre indefra.
4. Find de egenskaber og præstationer du er taknemmelig over hos andre, og fortæl dem løbende om disse – anerkendelse skaber samhørighed, hvis den hviler på oprigtigt følt taknemmelighed.
5. Spørg dig selv om du er medskaber af en arbejdsplads du kunne tænke dig dine børn skulle arbejde på.