

Hold fokus på hovedopgaven

*Af Steen Visholm, professor, Institut for Psykologi og
Uddannelsesforskning, Roskilde Universitet*

I komplekse offentlige institutioner under pres er lederens måske vigtigste opgave at fokusere på hovedopgaven og de roller, der er knyttet til den. Ellers er der risiko for, at angst og usikkerhed får frit løb, medarbejderne mister deres indre motivation, og folk stopper med at samarbejde effektivt. Den psykodynamiske systemteori giver offentlige ledere et nyttigt indblik i, hvordan ledere og medarbejdere reagerer på uklare opgaver og roller – og hvilke følelser der er på færde under organisationens rationelle overflade.



**VÆKSTHUS
FOR
LEDELSE**

lederweb.dk

Chefer, ledere og medarbejdere skal hver dag træffe beslutninger og løse opgaver, hvor de skal balancere mellem forskellige forventninger til og forståelse af, hvilken opgave de er sat i verden for at løse.

Væksthus for Ledelse sætter i en serie artikler særligt fokus på de offentlige chefers rolle i at tydeliggøre og fastholde organisationens hovedopgave, mission eller formål.

Vi har givet en række ledelsesforskere og -konsulenter frie hænder til at udfolde hvert deres perspektiv på temaet. Artiklerne udtrykker således ikke nødvendigvis Væksthus for Ledelses holdninger og synspunkter. Formålet er nysgerrigt at udforske dette aspekt af ledelsesopgaven som offentlig chef (dvs. som leder af andre ledere). Artikelserien vil senere blive fulgt op med dialogmøder og andre formidlingsaktiviteter.

Dette er den første artikel i serien, der løbende publiceres på lederweb.dk/hovedopgaven.

Hold fokus på hovedopgaven

Af Steen Visholm, professor, Institut for Psykologi og Uddannelsesforskning, Roskilde Universitet

"HVAD – FOREGÅR – DER – HER?!"

De fleste har prøvet at lægge øre til dette spørgsmål, der nærmest råbes, men med en stemme, der er under kontrol og dirrer af autoritet. Det kan være skolelederen, der åbner døren til et klasseværelse, hvor vikaren sidder og græder ovre i hjørnet, mens 5.u hænger i lamper og gardiner. Eller det kan være forældrene, der vender om på vej til sommerhuset, kommer uanmeldt hjem og opdager, at børnene alligevel ikke "sidder et par stykker og læser lektier", men derimod er ved at være oppe på 50 deltagere i en fest, der bliver bedre og bedre.

Spørgsmålet er retorisk i den forstand, at den spørgende ikke er rigtig interesseret i, hvad der egentlig foregår. Meningen er, at det, der foregår, skal ophøre med det samme, og at noget andet bør foregå i stedet. Dette "andet" er hovedopgaven eller den primære opgave. Den engelskundervisning, der egentlig burde foregå i klasseværelset. Den hjemlige lektielæsning, der var aftalt.

Grupper har en hovedopgave

Begrebet hovedopgave er et centralt begreb i Tavistock-traditionen, der også kaldes grupperelationstænkning eller psykodynamisk systemteori. (Visholm 1993, Gould, Stapley & Stein 2001, Visholm 2004a)

Det er W.R. Bion, der er ophav til begrebet. I den helt centrale bog *Erfaringer i grupper* (1961/2010) skriver han:

*"Alle grupper mødes for at "gøre" et eller andet, uanset hvor uformelle de er. ... Da denne aktivitet er rettet mod en **opgave**, er den relateret til virkeligheden, dens metoder er rationelle og derfor, omend i nok så ufuldkommen form, videnskabelige."*

Han skriver, at et af kendetegnene ved "god gruppeatmosfære" er:

"a) et fælles mål, uanset om det består i at besejre en fjende eller at forsvare og fremme et ideal eller en kreativ model til forbedring af sociale relationer eller fysiske bekvemmeligheder."

Den banale, men vigtige pointe er, at mennesker oftest samles for at gøre noget bestemt, og at man vurderer gruppens succes på, om den lykkes med at gøre dette bestemte – holde en fest, bygge et hus eller forhandle overenskomst.

Opgaven bliver derfor et ydre kriterium, der kan bruges til at træffe beslutninger efter. "Jeg kan måske bedre lide Hans end Sofie, mens det er Sofies forslag, der tjener opgaven bedst," kan være et fornuftigt ræsonnement hos en leder. At relatere sig til opgaven hedder i sportens verden "at gå efter bolden, ikke efter manden".

Med betoningen af det fælles mål understreger Bion, at opgaven er central for gruppens identitet, at den binder gruppemedlemmerne sammen. Det fælles mål er afgørende for succes, fordi det får alle til at trække på samme hammel.

Ved at hævde, at grupper kan arbejde rationelt med en opgave, brød Bion med en dominerende tradition i masse- og gruppepsykologien, der betragtede grupper og masser som regressive foreteelser, hvor stærke følelser styrer, og tænkningen er sat ud af kraft. Bion skelner i sin gruppepsykologi (1961) overordnet mellem to tilstande, grupper kan befinde sig i:

- *Arbejdsgruppetilstanden*, hvor gruppen er forankret i virkeligheden via sin opgave.
- *Grundantagelsestilstanden*, hvor gruppen har "glemt" opgaven og fortager sig noget andet – typisk kæmper, flygter, gør sig afhængig af en leder eller drømmer om en kommende frelser.

Inspireret af disse begreber definerede Kenneth Rice begrebet hovedopgaven som *"den opgave, organisationen skal udføre for at overleve"*. (Rice 1963)

Man kan diskutere, om begrebet "formål" (purpose) er bedre end "opgave" (task), fordi det tydeligere signalerer værdier. Ifølge French og Simpson, der i en helt ny bog bygger videre på Bions indsigter, skal man ikke hænge sig for meget i de mange forskellige betegnelser:

"Formål går under mange navne: mål, kerneforretning, vision, mission, strategi, opgave, hovedopgave, primær ånd, guidende ånd, intention, raison d'être ...". (French & Simpson 2015)



Hovedopgavebegrebet skal forstås dynamisk. En gruppe eller organisation, der gerne vil overleve og udvikle sig, skal både være opmærksom på, om der faktisk arbejdes på opgaven, og sørge for, at opgaven stadig giver mening i konteksten. Det gælder også i en demokratisk ledet offentlig sektor, hvor der ofte er mange andre hensyn end de rent økonomiske.

Hovedopgaven er normativ og dynamisk

I denne artikel bruges den psykodynamiske systemteoris betegnelse "hovedopgave" som det gennemgående begreb. To af Tavistock-traditionens grundlæggere, Rice og Miller, lægger vægt på, at begrebet "hovedopgave" skal forstås heuristisk,

altså som et redskab til at *"udforske den måde, forskelligartede aktiviteter er ordnet på."* (Rice & Miller 1967)

Det vil sige, at hovedopgaven ikke er funktionalistisk eller biologisk defineret, men bestemmes politisk og økonomisk af den eller dem, der har magten over og ansvaret for det pågældende system. Det er fx Folketinget (og kommunalbestyrelsen), der stiller hovedopgaven for arbejdet i folkeskolen, ikke lærerne.

Gordon Lawrence kalder dette for *"den normative hovedopgave"*:

"Den normative hovedopgave er den opgave, som folk i en organisation bør forfølge (sædvanligvis ifølge den overordnede autoritets definition)." (Lawrence 1985)

I den psykodynamiske teori forstås ledelse som en aktivitet, der foregår i systemets grænseområde. Lederen skal kigge både ind i organisationen og være opmærksom på, om der faktisk arbejdes på opgaven, og ud af organisationen for at se, om opgaven giver mening i konteksten – om der fx er nogen, der vil betale den rigtige pris for det, man laver.

Shapiro og Carr (1991) bruger atlantehavstrafikken som eksempel på, hvor vigtigt det er, at hovedopgaven er meningsfuld for omgivelserne. Opgaven var her at få passagerer og gods hurtigt og sikkert over Atlanten. I begyndelsen var den eneste mulighed at sejle. Konkurrencen gik på hastighed og luksus, og den ene luksuslinier efter den anden krydsede det store hav. Man glemte imidlertid at kigge op og tænke på opgaven. Mens de store atlantrederier var optaget af luksus, havde luftfarten udviklet sig, så flyvemaskiner nu kunne løse opgaven langt mere effektivt, og alle de store skibskompagnier gik ned i løbet af ganske få år.

Eksemplet understreger, at hovedopgavebegrebet skal forstås dynamisk. En gruppe eller organisation, der gerne vil overleve og udvikle sig, skal både være opmærksom på, om der faktisk arbejdes på opgaven, og sørge for, at opgaven stadig giver mening i konteksten. Det gælder for virksomheder på et privat marked, men også i en demokratisk ledet offentlig sektor, hvor der ofte er mange andre hensyn end de rent økonomiske.

En organisations "hovedopgave" betegner kort sagt den opgave, som organisationen skal løse for at overleve og udvikle sig på en måde, der giver mening i samfundet. Hovedopgaven er formuleret af organisationens øverste myndighed, fungerer som retningsangivelse og evalueringskriterium for organisationen, bidrager væsentligt til at give organisationen en samlet identitet og gør den i stand til at opnå fælles resultater.

Ideelt set. I praksis kan det at fastlægge hovedopgaven og de roller, der udspringer af den, skabe mange forskellige problemer. Problemer, der i høj grad handler om de følelsesmæssige dynamikker, der altid er på spil i relationerne i en organisation, og som man som leder eller chef er nødt til at forstå og kunne forholde sig hensigtsmæssigt til. Hovedopgaven kan således

Vigtige spørgsmål om hovedopgaven

Ud fra den psykodynamiske teoris begreb "hovedopgaven" kan man som leder, medarbejder, konsulent eller politiker stille en mængde relevante spørgsmål til organisationen – som fx:

- Hvad er organisationens hovedopgave?
- Arbejder den faktisk på hovedopgaven?
- Hvilke roller udspringer af hovedopgaven?
- Har lederen taget sin rolle på sig?
- Er forholdet mellem hovedopgave og ressourcer i orden?
- Er der rimelig klarhed på alle etager af organisationen om, hvad der skal laves, og hvad der ikke skal laves?

både være en del af miseren – og den vigtigste vej ud af problemerne.

Når hovedopgaven volder problemer

Især i tre kontekster kan særlige vilkår for arbejdet med hovedopgaven skabe uønskede virkninger i organisationen.

1. Når organisationen har flere forskellige hovedopgaver

Hvis en organisation skal løse flere forskellige opgaver samtidig, opstår der løbende konflikter og uenigheder om prioriteringen. Det kan betyde, at organisationen mister fokus, problemer overses, og forvirringen breder sig.

Et eksempel: En læge havde en studerende med til en samtale med en patient, en 44-årig kvinde, der arbejdede som sygeplejerske på et andet hospital og havde en knæskade, der skulle opereres. Lægen viede mere opmærksomhed til den unge studerende end til patienten, var morsom og beleven og sagde flere ting, der kun vedrørte oplæringsforholdet. Han kom indimellem i tanke om patienten, men var her nøgtern og afmålt. Patienten blev krænket, følte sig svigtet og besluttede, at hun for en hver pris ville undgå at blive opereret af den upålidelige læge. Hun glemte at spørge om flere ting, som hun gerne ville have haft svar på, og prøvede herefter at få telefonisk kontakt med en anden læge. Dette førte til en masse besvær på afdelingen, hvor man også undrede sig over, at patienten var så afvisende over for den ellers populære læge.

Beslægtede problemer ser man fx på universiteter, hvor forskning og undervisning udgør to sideordnede, men ofte konkurrerende opgaver.

2. Når der er umulige vilkår for opgaveløsningen

Hvis forholdet mellem opgave og ressourcer ikke er i orden, fører det ofte til pseudokreativitet (Visholm 2012). På flere områder befinder mange kommuner sig i denne situation. Eksempelvis beskriver loven meget klart, hvad der skal gøres i forhold til udsatte børn og deres familier; på den anden side sætter budgettet grænser for, hvor mange penge kommunen kan bruge på opgaven.

Det er en såkaldt *double-bind*-situation, hvor man ikke kan gøre det ene rigtigt uden at gøre det andet forkert. Resultatet bliver let, at man styrer ved hjælp af dobbeltbudskaber og sender "aben" nedad i hierarkiet:

"Styr stramt, og hold budgetterne, men sørg for, at kvaliteten er upåklagelig. Eller: Ryd op i bureaukratiet, men sørg for at kunne dokumentere alt." (Majgaard i Frank 2012).

Når man ikke kan få virkeligheden til at hænge sammen, reagerer man typisk med at opfinde nye ord, sociale konstruktioner og søforklaringer, der skal dække over den misrøgtede virkelighed.

3. Når autoritetsrelationerne er uklare

Organisationer med uklare autoritetsrelationer, ledelsesforhold eller styringsrationaler skaber ofte psykiske belastninger, fordi ingen ved, hvem der definerer kerneopgaven (Visholm 2004b, 2011). I mange offentlige organisationer er der en kronisk spænding mellem lovmæssige forpligtelser, økonomiske hensyn, faglige interesser og brugerforventninger. Hvem foretager disse afvejninger? Hvordan forklarer organisationen sine prioriteringer indadtil og udadtil?

Undertiden udnævner man projektledere, selvstyrende grupper, hygiejneansvarlige, kvalitetskoordinatorer og skaber komplekse matrixorganisationer, hvor det er svært at gennemskue autoritetsrelationerne. Resultatet bliver ofte, at mange opgaver forsømmes, fordi den enkelte foretager sine egne prioriteringer – ofte ud fra en formodning om, hvad den øverste ledelse er mest optaget af. Og når lederen ikke er klar over, hvilken chef han eller hun refererer til i en given sag, opstår der en usund atmosfære:

”

Når man ikke kan få virkeligheden til at hænge sammen, reagerer man typisk med at opfinde nye ord, sociale konstruktioner og søforklaringer, der skal dække over den misrøgtede virkelighed.



Ledere har en vigtig opgave med at skabe engagement i hovedopgaven. Ledelse er på en måde at engagere folk i en drøm, en forestilling om noget godt og vigtigt, der skal finde sted i fremtiden.

"Kort sagt risikerer denne styringsiver og reregulering at skabe mere ansvarsforskydning end ansvar, mere pseudokommunikation og hykleri end reelle resultater og flere gensidige beskyldninger end dialog og partnerskab." (Pedersen 2008)

Uklare autoritetsrelationer kan i visse situationer opleves som frihed og muligheder, men denne tåge kan også stimulere paranoid fantasier og bruges til at skjule ting, der ikke tåler dagens lys. Som regel er det en god ide at sørge for klare opgavedefinitioner, prioriteringer og autoritetsrelationer.

Forkert styring udhuler motivationen

Styringsparadigmet New Public Management (NPM), som stadig strukturerer ledelse og samarbejde i det offentlige, sætter imidlertid hovedopgaven under pres fra flere sider.

En central figur i NPM er principal/agent-teorien. Hvis en principal skal have en agent til at udføre et stykke arbejde, og principalen ikke kan overvåge arbejdet, må principalen etablere en incitamentsstruktur, der sørger for, at agenten kan se sin interesse i at gøre arbejdet så godt som muligt. Principalen og agenten er fælles om at ville handle ud fra egen nytte; principalen vil gerne have så meget arbejde som muligt ud af agenten, og agenten vil gerne beskytte sig så meget som muligt mod overanstrengelse.

Teorien bygger på den forestilling, at mennesker er tilbøjelige til at handle, så de maksimerer deres nytte i snæver økonomisk forstand. Teorien har flere negative konsekvenser. Først og fremmest installerer den en basal mistillid mellem ledere og medarbejdere, som indebærer, at der skal bruges ressourcer på kontrol.

Ifølge Burkard Sievers (1994) er det kun nødvendigt at motivere, når meningen er forsvundet. Selve opgaveløsningen er i sig selv motiverende for ganske mange og for rigtig mange i den offentlige sektor (Andersen 2012). Man er interesseret i at gøre en for-

skel, være noget for andre osv. Dette kaldes intrinsisk arbejds-motivation (motivation fra opgaven selv), modsat ekstrinsisk arbejds-motivation, der ikke udspringer af opgaven, men kan være straf eller belønning af forskellig slags.

En ekstrinsisk motivationsstruktur vil i mange tilfælde udgrænse den intrinsiske motivation. Hvis folk oprindeligt har taget arbejde på et plejehjem for at gøre noget for de gamle og måske synes, de har noget kærlighed i overskud, og så efterhånden oplever, at den menneskelige del af arbejdet opløses i kontrol-procedurer og skemaer, så er disse mennesker tilbøjelige til at resignere og indtage en distanceret lønarbejderbevidsthed; det kan minde om symptomerne på udbrændthed.

En motiverende hovedopgave

Den enøjede styringstænkning ser bort fra, at vores motivation for at arbejde ikke bare drejer sig om at maksimere det økonomiske udbytte. Penge spiller selvfølgelig en rolle, men vores forhold til arbejdet rummer også mange følelser, der ikke drejer sig om penge.

Motivationen kan både være forbundet med selve hovedopgaven og med de roller, der udspringer af den – fx i form af forskellige faggrupper og funktioner.

Ét sæt af motiver er knyttet direkte til organisationens hovedopgave. Nogle organisationer er så tiltrækkende, at mange er parate til at arbejde (næsten) gratis for dem. Tiltrækningen kan skyldes en politisk/moralsk meningsfuld hovedopgave som fx hos Læger uden Grænser, Dansk Flygtningehjælp eller for den sags skyld sygehusvæsenet, skolesystemet, socialforvaltningen etc. Måske er det en så spændende organisation befolket med dygtige og kendte – fx BIG, Zentropa eller noma – at det er en oplevelse i sig selv at være med og en chance for at blive opdaget eller "få noget på sit cv". Hvor forsørgelse og jobsikkerhed tidligere var afgørende motivation, der spiller ønsket om *mening* i dag en stor rolle.

Ledere har en vigtig opgave med at skabe engagement i hovedopgaven (Gabriel & Hirschhorn 1999). Ledelse er på en måde at engagere folk, medarbejdere, investorer og til dels kunder, i en drøm, en forestilling om noget godt og vigtigt, der skal finde sted i fremtiden.

Organisationen eller dens hovedopgave kan være så engagerende, at selve rollen ikke er så afgørende. Men man kan også brændende ønske sig et bestemt job og forestille sig selv udfylde rollen på en fantastisk måde.

Den enkeltes motivation for at påtage sig en arbejdsrolle kan indeholde mange forskellige følelser og håb. Det er en del af børns almindelige udvikling at identificere sig med voksne i forskellige spændende roller. Forældrene har også travlt med at håbe og frygte for deres børns karrierer, og spillet mellem børnenes og forældrenes ambitioner er ofte komplekst og følelsespræget. Under de mere bevidste motiver i valget af arbejdsrolle gemmer

der sig ofte også ønsker om at reparere på skader, man selv har forvoldt mod andre, hævne sig på tyranner fra tidligere i livet, triumfere over rivaler, gøre indtryk på en forælder (eller to), på en kammerat eller en kvinde eller en mand, man er interesseret i.

Et passende angstniveau

Motivationen spiller en rolle for den måde, hvorpå man møder de risici, der er forbundet med opgaver og roller. Har man i mange år ønsket et bestemt job og uddannet sig til det, er der mere på spil, når man skal tale med sin første patient, end når man lidt tilfældigt har fået et job hos den lokale bager og skal ekspedere sin første kunde – selv om dét også er en pirrende oplevelse.

Lidt overraskende er lyst og angst ikke hinandens modsætninger, men følger hinanden. Ved stor lyst er der stor angst, ligesom ved stor ulyst. Men når der hverken er lyst eller ulyst, så er der heller ingen angst.

Hver gang en person møder en rolle, eller en gruppe skal løse en opgave, opstår der både lyst og angst. Angst skal her forstås i en meget bred betydning, som et kontinuum fra svært forstyrrende lidelsesfuld og behandlingskrævende angst, over spænding og "tændthed" til vigende opmærksomhed og interesse.

Selv når man inviterer gæster til middag, opstår der angst. Man synes ikke, man kan diske op med den menu, man er bedst til. Der skal ske noget nyt og spændende – lige indtil man, en halv time før gæsterne kommer, sammenligner det flotte farvebillede i kogebogen med de underlige objekter og substanser, man har liggende på køkkenbordet. Hvorfor har man været så dum endnu en gang at rode sig ud i det usikre?

Angst er således både godt og dårligt, både noget, vi flygter fra, og noget, vi opsøger. Det afhænger af konteksten, personligheden og situationen. Angstniveauet bestemmes både af personen og rollen, både af gruppen og opgaven. Der er altid en risiko forbundet med at tage en opgave på sig. Man kan begå fejl, der går ud over en selv eller andre. Det kan blive afsløret, at man ikke er kompetent eller dygtig nok. Man kan møde grænsen for sin formåen. Noget, man troede var spændende, kan vise sig at være kedeligt. Man kan dumme sig, blive fyret eller miste sit gode rygte.

Det er en pointe, at angstens karakter og styrke ikke kun afhænger af opgaven, men også af den person eller gruppe, der skal tage den på sig. Nogle mennesker ville helt miste modet, hvis de skulle rydde op i et bibliotek efter et bombeangreb, mens andre ville tænde på at redde bøger og få orden og system genoprettet. Nogle ville elske at få tilbudt en rolle i et teaterstykke fem timer før næste opførelse, mens andre ville dø af skræk bare ved tanken.

Det handler om at finde et *tilpas* angstniveau i mødet mellem opgave og person/gruppe, så man "tænder på opgaven" og synes, det bliver spændende at komme i gang.

Hvis angstniveauet er *for lavt*, keder man sig, føler sig fornærmet over at skulle arbejde uden udfordringer – eller falder i søvn. Hvis angstniveauet er *for højt*, kan man enten sige nej tak og trække sig eller ubevidst iværksætte individuelle eller kollektive forsvarsmekanismer.

Forsvarsmekanismer fjerner eller dæmper angst og ubehag, men det sker på bekostning af personens eller gruppens kontakt med virkeligheden. Lad os se nærmere på angst og nogle typiske forsvarsmekanismer, når man skal tage en rolle eller en opgave på sig.

Angsten vokser ved uklare roller

De fleste har prøvet at være mere eller mindre angst og bange, hvis man skal holde et oplæg for en større forsamling. Man tænker, at man måske vil glemme det halve, pludselig skal tisse, at stemmen sætter sig fast, eller hvad man ellers kan forestille sig af ubehagelige ting. De fleste har også oplevet, at når først man kommer i gang, kan man pludselig fokusere og måske endda nyde at præsentere sit oplæg. I dette tilfælde konfronterer man angsten og tager sin rolle som oplægsholder på sig.

I en organisation er det lederens ansvar og rolle at sørge for, at folk passer deres arbejde og leverer med den ønskede kvalitet. Hvis man som leder har mistanke om, at Ulrik ofte springer over, hvor gærdet er lavest, ofte afleverer sjusket kvalitet i sidste øjeblik og derudover fører sig frem på en noget vrissen måde, så er det vigtigt at gribe ind og få sagen undersøgt. Viger man tilbage fra denne konfrontation, måske fordi Ulrik og ens egen chef er gamle venner, eller bare fordi man ikke har lyst til en kamp med denne vrisne fyr, så sanktionerer man – i første omgang over for Ulrik – at det er o.k. at arbejde på denne sjuskede måde. Griber man så en anden i at aflevere sjusket kvalitet i sidste øjeblik og får sagt, hvad man mener om det, så breder angsten sig i organisationen. Det er åbenbart ikke lederen, der sætter og konfirmerer standarden for arbejdet. Nogen må sjuske, andre må ikke. Hvordan kan nogen føle sig sikre her? Hvad er kriterierne? De paranoide fantasier blomstrer.



Hvis angstniveauet er *for lavt*, keder man sig, føler sig fornærmet over at skulle arbejde uden udfordringer – eller falder i søvn. Hvis angstniveauet er *for højt*, kan man enten sige nej tak og trække sig eller ubevidst iværksætte individuelle eller kollektive forsvarsmekanismer.



Ritualer og talemåder i organisationer, som man ellers ikke tænker nærmere over, kan vise sig at være forsvarsmekanismer mod forskellige angstkilder, der er stivnet i ureflekteret, dysfunktionel adfærd.

Hirschhorn (1998) har skrevet om psykodynamikken i at påtage sig en rolle. Hvis ledere eller medarbejdere ikke tager deres roller på sig, vil der let opstå en kædereaktion af angst mellem de folk i organisationen, hvis arbejde er forbundet:

"Arbejdsrelateret angst kan få folk til at træde ud af deres arbejdsroller. På denne måde vender de sig bort fra virkeligheden og skaber en surreel verden, hvor udfordringer kan mødes med omnipotensfantasier, afhængighed eller defensiv benægtelse. Når folk er afhængige af hinanden for at arbejde effektivt, kan én persons angst starte en angstkæde, gennem hvilken kollektive fantasier og benægtelse af risici spredte sig. Disse fantasier er fyldt med vold, idet folk både straffer sig selv for egne fejl og forestiller sig de andre som forfølgere. Når folk trækker sig fra deres roller, så trækker de sig også fra hinanden. De oplever andre, som om de har træk som fantasifigurer, ..., som enten er helt igennem gode og smukke eller dårlige og onde. Sådanne forestillinger, som er stimuleret af friske angstopplevelser, trækker både på oplevelser af forældre og søskende fra barndommen og ungdomserindringer fra eventyr og fantasier. Det paradoksale er, at vi ikke bliver fremmedgjorte over for hinanden, fordi rollerne adskiller os. Vi mister snarere kontakten med hinanden, når vi trækker os fra de roller, der skulle hjælpe os med at arbejde sammen." (Hirschhorn 1998)

I en nyere artikel har Hirschhorn sammen med Sharon Horowitz (2015) bemærket, hvad de anser for et nyere fænomen: at mange i dag så at sige tænder på angst og spænding, når de påtager sig et job eller starter i en organisation. Det er nok rigtigt, men ikke nyt. Der er og har altid været en risiko forbundet med en opgave, og af denne risiko udspringer angsten.

Hvad der har ændret sig historisk, er vel snarere, at øget velfærd har flyttet medarbejdernes krav til deres job højere op i Maslows behovspyramide. Det er ikke længere kun sult og tag over hovedet, der motiverer medarbejderne. I dag ønsker man personlig udvikling i jobbet og gerne også mening – og med udfordringer

følger risici, med lyst følger angst. Risikoen for fyring og arbejdsløshed er dog stadig en væsentlig kilde til angst i organisationer.

Når grupper går i forsvar

Hvis en gruppes angst for at påtage sig deres hovedopgave bliver for stor, træder en række forskellige sociale forsvarsmekanismer i kraft. Man kan sige, at de skifter mellem de to tilstande, Bion har beskrevet – fra arbejdsgruppe- til grundantagelsestilstand. Han opstiller tre grundantagelsesgrupper, hvor grupper regredierer, glemmer hovedopgaven og på forskellig måde forsvarer sig imod angsten:

- *Kamp/flugt-gruppen*, hvor man følger gruppens leder i kamp eller flugt, og hvor enhver selvstændig mening betragtes som forræderi. Hovedopgaven glemmes, det handler kun om at vinde eller at overleve.
- *Afhængighedsgruppen*, hvor der heller ikke foregår selvstændig tænkning. Alle er afhængige af lederen, som de dog synes giver for lidt – anerkendelse, ros, personalegoder osv. – hvorfor alle er mutte og vrede.
- *Pardannelsesgruppen*, hvor alle følger to gruppemedlemmers intense samvær i håbet om, at det vil føre til en ny frelser, der kan komme og klare alle problemerne. Stemningen i gruppen er håbefuld, men ingen laver rigtig noget, fordi det bedre kan betale sig at vente.

I Menzies Lyths klassiske hospitalsstudie (1960) beskrev hun, hvordan personalet distancerede sig følelsesmæssigt fra patienterne. Dels ved at organisere patientkontakten sådan, at alle sygeplejersker skulle se alle patienter på hver vagt, i stedet for at lade de enkelte sygeplejersker se færre patienter, men i længere tid. Dels ved at omtale patienterne med deres sygdomme i stedet for navne: Jensen blev til "leveren på stue 8", og Olsen til "hoften på stue 5". Distanceringen skulle beskytte mod at blive overvældet af patienternes smerte, lidelse, lugte, nærhed til døden osv. Men forsvaret var ikke effektivt, da det netop er kontakten med mennesket, der gør det muligt at bære sygdom og død.

Sådan kan ritualer og talemåder i organisationer, som man ellers ikke tænker nærmere over, vise sig at være forsvarsmekanismer mod forskellige angstkilder, der er stivnet i ureflekteret, dysfunktionel adfærd.

Mange kilder til angst i organisationer

Angstniveauet i en gruppe eller en organisation er afhængig af mange faktorer og har mange kilder. Angsten kan blandt andet:

- Udspringe af de risici, der er knyttet til hovedopgaven – at arbejde fx med psykisk syge kan være farligt, og det kan være hårdt at opleve al den lidelse, patienterne bærer på.
- Komme af den måde, der struktureres, ledes og samarbejdes på.
- Provokeres af enkeltpersoners personligheder og typiske adfærd. Betydningen af dette øges typisk, jo højere og mere centralt placeret i organisationen den pågældende er.
- Være forbundet med organisationens overlevelse og fremtidsmuligheder på markedet eller i det politiske system. (Hirschhorn 2009)
- Være konsekvensen af en paranoiagenerende organisationskultur, hvor alle er bange for både cheferne og hinanden. (Halton 2015)
- Foregå på mikroniveau, hvis den enkelte medarbejder fx er jaloux på den opmærksomhed, en anden får fra chefen, eller hvis chefen er ret sikker på, at direktionen nedlægger både hendes afdeling og stilling.

Et legitimt kriterium for beslutninger

Ikke mindst for chefer og ledere er et systematisk fokus på hovedopgaven afgørende, når der opstår spændinger og ubehagelige uklarheder i organisationer – og det gør det uundgåeligt i komplekse offentlige organisationer under kronisk pres.

Som leder befinder man sig ofte i pressede situationer, hvor det kan være en god form for *grounding* at stille sig selv spørgsmålet: Hvad er hovedopgaven, og hvad er min rolle i den? På den baggrund kan man så prøve at forstå de følelser, der er på færde hos andre personer, og hvordan de relaterer sig til hovedopgaven og deres roller.

Hovedopgavens store værdi ligger i, at den er *et kriterium uden for de implicerede personer*. Noget man kan holde sig til, når man skal løse problemer i organisationen. Når hovedopgaven bruges som kriterium for at træffe en bestemt afgørelse, føler dem, der ikke får medhold, sig mindre krænkede. For så er det ikke deres person, der afvises, men opgaven, der tilgodeses.

Som den organisationspsykologiske pioner Isabel Menzies Lyth sagde engang:

"Don't nurture people, nurture their primary task – then you nurture people."

Litteratur

Andersen, Lotte Bøgh (2012): Baggrundspapir – Styling af den offentlige sektor: Incitament, motivation og normer.

Bion, W.R. (1961): *Erfaringer i grupper*. København: Hans Reitzels Forlag 2010.

Ferenczi, Sándor (1920). General Theory of the Neuroses - Review. I: *International Journal of Psycho-Analysis*, 1:294-296.

Frank, Lise (2012): "Kommunaldirektør om inklusion: Vi sendte aben videre" I: Folkeskolen 13. februar 2012. www.folkeskolen.dk.

French, Robert & Simpson, Peter 2015: *Attention, Cooperation, Purpose*. London: Karnac Books.

Gabriel, Yiannis & Hirschhorn, Larry (1999): "Leaders and Followers". I: Gabriel, Yiannis (1999): *Organizations in Depth*. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publ. S. 139-166.

Gould, L.J. Stapley, L.F. & Stein, M. (2001): *The Systems Psychology of Organizations*. New York, London: Karnac Books.

Halton, William (2015): "Obsessional-punitive defences in care-systems. Menzies Lyth revisited". I: Armstrong, David & Rustin, Michael (Eds.): *Social Defences Against Anxiety*. London: Karnac Books. S. 27-38.

Hirschhorn, Larry (2009): "The Primary Risk". I: Sievers, B. (Eds.): *Psychoanalytic Studies of Organizations*. New York, London: Karnac Books 2009.

(1998b): *The Workplace within*. Cambridge: MIT Press.

Hirschhorn, Larry & Horowitz, Sharon (2015): "Extreme work environments: beyond anxiety and social defences". I: Armstrong, David & Rustin, Michael (Eds.): *Social Defences Against Anxiety*. London: Karnac Books. S. 189-212.

Hoggett, Paul (2005): "Conflict, ambivalence, and the centred purpose of public organizations". I: *Human Relations*. Vol 59(2): 175-194.

(2015): "A psycho-social perspective on social defences". I: Armstrong, David & Rustin, Michael (Eds.): *Social Defences Against Anxiety*. London: Karnac Books. S. 27-38.

Koefoed, Peter & Visholm, Steen (2011): "Følelser i organisationer. Psyko-dynamiske perspektiver". I: Torben Heinskou & Steen Visholm (red.) *Psykodynamisk organisationspsykologi Bind II : På mere arbejde under overfladerne*. København: Hans Reitzels Forlag, S. 46-83.

Lawrence, W. Gordon (1985): "Management Development ... some ideals, images and realities". I: Colman, A.D. & Geller, M.H. (Eds.): *Group Relations Reader, Vol. 2*. Jupiter, FL: A.K. Rice Institute.

Long, Susan (2015): "Beyond identifying social defences: "working through" and lessons from people whispering". I: Armstrong, David & Rustin, Michael (Eds.): *Social Defences Against Anxiety*. London Karnac. S. 39-49.

Menzies Lyth, Isabel (1960): "Social Systems as a Defense Against Anxiety. An Empirical Study of the Nursing Service of a General Hospital". I: *Human Relations* 13:95-121.

Miller, Eric & Rice, Kenneth (1967): *Systems of Organization: Task and Sentient Systems and Their Boundary Control*. London: Tavistock Publications.

Pedersen, Dorthe (2008): "Strukturreformens styringspolitik - en overskridende dynamik". I: Pedersen, D., Greve, C. & Højlund, H. (eds.): *Genopfindelsen af den offentlige sektor. Ledelsesudfordringer i reformernes tegn*. København: L&R Business A/S.

Rice, Kenneth. (1958): *Productivity and Social Organization. The Ahmedabad Experiment*. London: Tavistock Publications. (1963): *The Enterprise and Its Environment*. London: Tavistock.

Salzberger-Wittenberg, Isca (1983): "Learning to understand the nature of relationship". I: Salzberger-Wittenberg/Williams/Osborne (Eds.): *The Emotional Experience of Learning and Teaching*. London: Karnac Books 1999. S.23-77.

Shapiro, Edward R. & Carr, A. Wesley (1991): *Lost in Familiar Places*. New Haven & London: Yale University Press.

Sievers, Burkard (1994): *Work, Death, and Life Itself. Essays on Management and Organization*. Berlin: de Gruyter

Visholm, Steen (1993): *Overflade og dybde. Om projektiv identifikation og det modernes psykologi*. København: Politisk revy 1993.

(2004a): "Organisationspsykologi og psykodynamisk systemteori". I: Torben Heinskou & Steen Visholm (eds.): *Psykodynamisk organisationspsykologi*. Hans Reitzels Forlag 2004. S. 23-48.

(2004b): "Autoritetsrelationen". I: Torben Heinskou & Steen Visholm (Eds.): *Psykodynamisk organisationspsykologi*. Hans Reitzels Forlag 2004. S. 84-108.

(2011): "Uklare roller i postmoderne organisationer. Om ledelse og selvstyrende grupper". I: *Psykodynamisk organisationspsykologi II: På mere arbejde under overfladerne*. (red.): Torben Heinskou & Steen Visholm. København: Hans Reitzels Forlag 2011. S. 150-175.

(2012): "Innovation og ledelse. Psykodynamiske perspektiver". I: *Erhvervspsykologi, Vol. 10, nr. 2*. S. 34-53.

(2013): *Forfremmede søskende. Om åben og skjult familiedynamik i organisationer*. København: Hans Reitzel 2013.