VÆKSTHUS FOR LEDELSE



5 min. 28-01-2022

Forsvarsmekanismer kan stå i vejen for opgaven

For at beskytte sig selv mod det, der vækker ubehag og angst, gør mange brug af forsvarsmekanismer. Men det kan hindre læring og udvikling. Læs om de forskellige forsvarsmekanismerne, og lær, hvordan du som leder kan håndtere dem, så du kan styrke læring.

Skribentinfo



Anette Riis
Business Coach og kommunikationsrådgiver ABCC.dk

Forsvarsmekanismer er en automatisk proces, der sker i den enkelte medarbejder og i teams. De aktiveres for at gøre det ukomfortable til noget komfortabel. Du kan sammenligne det med at spille et spil Tetris, hvor alle brikker på magisk vis kommer til at passe. Vores forsvarsmekanisme sørger for at fjerne de brikker, som ikke passer ind.

Men det, medarbejderen eller teamet undgår eller viger udenom, indeholder også vigtig viden om den måde, I kan samarbejde på. Og hvis du bruger den viden konstruktivt, vil I fremadrettet kunne styrke samarbejdet.

Seks forsvarsmekanismer

Forskellige situationer aktiverer forskellige forsvarsmekanismer. Herunder får du indsigt i, hvordan du spotter tegnene på seks af de mest almene forsvarsmekanismer:

1. Fortrængning – det trygge er bedst

Ved denne forsvarsmekanisme fortrænger man både følelser og konflikter. Det kommer fx til udtryk ved, at man forsøger at fordreje, eller helt fortrænge, en ubehagelig hændelse eller de følelser, der er forbundet med den, for at undgå ubehag og angst.

Forsvarsmekanismen kan fx opstå, når en opgave inkluderer ubehagelige men nødvendige beslutninger, som medarbejderen undgår. Medarbejderen beskæftiger sig altså kun med de dele, der er rare. I grupper ses fortrængning blandt andet ved, at medlemmerne undgår konflikter ved at holde deres mening for dem selv og derfor kan opleves som uden engagement og motivation.

En leder der kender sine medarbejdere godt, vil kunne imødekomme denne forsvarsmekanisme ved at tale med medarbejderne om det. Skal du fx overdrage en ny opgave eller ansvarsområde til en medarbejder, som du ved vil gøre dem usikre i sådan en grad, at de hellere søger at undvige ansvaret for fx en ubehagelig beslutning, kan starte med at vende disse spørgsmål for at skabe læring omkring det, der ellers er svært:

- Hvordan vil det føles, når denne opgave er løst?
- Hvilke dele af opgaven ser du mest/mindst frem til?
- Ift. det du ser mindst frem til, hvordan kan du/vi så bedst håndtere det (sammen)?

Kender du ikke dine medarbejdere godt nok til at vide, hvad der vil være svært for dem, skal du være nysgerrig på den enkelte og teamet ved at bede dem reflektere over:

- Hvad gør jeg/vi lige nu? (tanker, følelser og handling)
- Hvad vil jeg/vi gerne opnå lige nu?
- Hvad gør jeg/vi lige nu, som forhindrer mig/os i at nå det, jeg/vi gerne vil?

Målet er at få talt om elefanten i rummet. Få det frem, som medarbejderne ikke er bevidste om, at de fortrænger, så I sammen og hver for sig kan løse opgaverne bedst muligt.

2. Intellektualisering – blind overfor følelser

Når man benytter intellektualisering som forsvarsmekanisme, gør man sig døv og blind overfor de følelser, der måtte være i spil. Det kan ses ved, at man oplever en svær situation, men ikke tillader sig at mærke de følelser, situationen bringer med sig.

Hvis flere i et team benytter sig af intellektualisering, kan det være svært at komme igennem med et budskab om nødvendige ændringer som fx fyringer. Tidligere følelsesmæssige erfaringer med at afskedige ansatte kan blokere for at arbejde med et emne, som presser sig på.

Oplever du, at følelserne er væk, kan du som leder med fordel arbejde med, hvilke erfaringer fra lignende opgave eller emner, der er. Hvilke gode ting, kan der trækkes på og hvilke ting, skal ikke gentages. Gør erfaringerne til brugbar læring og input til det fremadrettede arbejde. På den måde kan I få åbnet for at tale om hvilke følelser, der er i spil, og give plads til dem.

3. Talestrøm – når snakken går i tomgang

Denne forsvarsmekanisme gør, at man taler meget, mens det er svært for andre at komme til orde. Megen tale uden nye indsigter ses også i grupper, hvor der kan være en tom følelse efter et møde, som ellers var

præget af mange ord. Denne forsvarsmekanisme kan skyldes, at gruppen oplever, at der er fare på færde. Talestrømmen er med til at gøre ventetiden på afklaring lettere at være i for medarbejderne.

For at imødekomme denne form for forsvarsmekanisme, skal du sørge for, at I en gang imellem stopper op og laver en time out. Overvej, om I har talt jer væk fra dagsordenen eller om I går i ring. Bed dernæst alle om at bruge tre minutter på at tænke over, hvad de gerne vil have svar på inden, de går ud af mødet. Hvad vil de gerne opnå? Herefter skal der være tid til at vende tilbage til udgangspunktet og derfra se fremad. På den måde er I sammen om at skabe afklaring og lære, hvad der pt er svært at tackle. Efterfølgende holdes svarene korte.

4. Regression – når det vi plejede at gøre var bedre

Ved regression søger vi tilbage til noget trygt, da vi kan opleve at være uden for egen komfortzone og tænke ”det kan jeg ikke”. Kollektivt kan et team også føle, at der er noget, de ikke kan. Det kan fx opleves i forandringer, hvor vejen til et ønsket mål kan virke for udefineret, og det skubber til teamets tryghed. Regression kan også opleves som en slags dagdrømmeri ’tilbage til dengang alting bare fungerede.’ Dermed placerer teamet sig væk fra ansvaret.

Hvis du har oplevelsen af, at medarbejderne mener, at alting var bedre førhen, så spørg ind til, hvordan det kan blive sådan igen. Hvordan vil det føles, når det atter er godt at arbejde i afdelingen igen eller med en bestemt opgave? Hør til, hvad og hvordan de gerne selv vil bidrage med at få den følelse igen. Går du den vej, skaber du mulighed for læring og indsigt i, hvad I hver især selv og sammen kan gøre for atter at kunne løfte en opgave eller gøre en afdeling fantastisk at være i.

5. Humor – når vi laver jokes og griner

Når svære situationer opleves eller bliver genfortalt, spiller humor tit en rolle. Det kan være forløsende og afvæbnende, når alle mødes i et godt grin sammen. Det kan også forstyrre et budskab og gøre det sværere at vurdere, hvor alvorligt fx en oplevelse egentlig er, når afsender samtidig griner eller joker. Som modtager kan vi undres over sammenhængen mellem, hvad der bliver sagt, og hvordan det kommer til udtryk.

Derudover kan det skabe splittelse i en gruppe, hvis alle ikke kan grine med. Der kan blive tvivl om teamets fælles fundament og samspil.

Humor og grinet er vigtige – også på arbejdet. Oplever du alligevel, at det har en slagside, så undersøg om det er de samme emner, der laves grin med? Er det de samme, som joker? Humor som forsvarsmekanisme kan have mange årsager, men oplever du fx, at der i humoren er følelser, som ikke får plads, så brug værktøjerne fra Intellektualisering. Er det fx samarbejdet med en bestemt interessent, som der grines ad, så brug fx spørgsmålene i fortrængning på følgende måde:

- Hvordan vil det føles, når dette samarbejde er bedst?
- Hvilke dele af samarbejdet ser du mest/mindst frem til?
- Ift. det du ser mindst frem til, hvordan kan du/vi bedst håndtere det (sammen)?

6. Splitting – når det bliver til dem versus os

Når splitting er i spil, skabes der tydelige afgrænsede grupper, som fx os vs. dem. Man taler også om at se verden i sort og hvid. Denne forsvarsmekanisme kan skabe fællesskab og sammenhold mod en kompleks omverden, men det er ikke nødvendigvis lig med at være loyal. For splitting kan også medføre bagtalelse af

”de andre” medarbejdere, som ikke er en del af ens egen tydelige afgrænsede gruppe, og det splitter fællesskabet.

At skabe transparens omkring det, der deler verden, er målet, når du som leder vil undgå eller imødekomme splitting. Vi vil gå fra at tænke noget om de andre til at sætte ord på det, vi tænker, for derved at tydeliggøre, hvad vi ved eller ikke ved. Du kan som leder invitere til at sige det, den enkelte tænker om fx en anden gruppe. Det kan også være i et møde, hvor du oplever, at en bliver særligt stille eller trækker sig. Hør til, hvad det kan skyldes. Når vi får data fremfor formodninger, kan vi tale om det og evt. bruge nogle af de spørgsmål, der er nævnt i de forrige forsvarsmekanismer.