

”Aggressivt ledarskap

Våra arbetsplatser är fortfarande medeltida institutioner,

Av LENA ANDERSSON

■ Ängest förekommer i allt samspel mellan människor, även om vi inte gärna vill kännas vid det. Just därför är

Läst

det dags att ställa fram vardagsängesten till allmän beskådan, menar psykologen Paul Moxnes. Efter att i många år ha forskat i ämnet vid Oslo universitet har han samlat sina kunskaper till boken "Vardagens ängest hos individen, gruppen, organisationen" (Natur och Kultur), översättning Monica Johansson.

Ängest och ensamhetskänsla är två sidor av samma fenomen. Dess motsats är trygghet: det vill säga att ha kontakt med sitt inre på både gott och ont. Men att konfronteras med sitt onda, och att erkänna det — vilket krävs om man skall kunna bemästra det — är lättare sagt än gjort. Trygghet är också struktur, att ha något att göra och att veta hur man skall göra det.

Fel människosyn

Professor Moxnes egen väg har gått från att vara individualterapeut till att bli organisationspsykolog. Bland annat därför att han redan tidigt kände att psykologin vilade på en människosyn som strävade efter att sjukdomsförklara avvikelser i mänskligt beteende — i stället för att se till människans resurser, originalitet och det som fungerade bra. Själv klarade han aldrig av att betrakta de "sjuka" som något annat än vanliga människor med vanliga problem. Han ryckte också att "behandlarrollen" lätt ledde till ett nedlåtande och tyranniskt beteende mot patienten.

Att uppmana människor att gräva ner sig i sina problem, sin tidiga historia och det som inte fungerade bra, upplevde

han som meningslöst. Det kunde inte leda till annat än att man fastnade i sina svårigheter.

Som regel behövs andra och starkare upplevelser för att förändringar skall komma till stånd, till exempel upplevelser av livet självt eller ord från människor som betyder något för oss. Däremot skulle psykologerna kunna få större inflytande, till de enskilda människornas fromma, genom att arbeta direkt med våra arbetsplatserns organisation och struktur.

Försvar mot ängest

All organisation, påstår Paul Moxnes, kan i grund och botten vara ett försvar mot ängest — sångkören man är medlem i, den egna familjen eller en stor landsomfattande organisation. Det är också därför alla förändringar inom organisationen blir så svåra att genomföra. Rigida tänkesätt, auktoritära attityder och tvångsmässigt beteende ingår i ett mönster av försvarsreaktioner mot ängest.

Lever man och arbetar i en miljö där prestationerna ständigt och jämt blir värderade och bedömda, som många arbetstagare gör i dag, behöver man utveckla en form som gör förhållandena mindre ängestfyllda. Man stänger på olika sätt till sitt sinne och sin själ, hittar rutiner som det går bra att leva med. På en annan arbetsplats kanske man vore en annan människa.

Det är inte långt från det slutna till det öppna sinnet, från fantasi till verklighet, från ängest till trygghet, från kontroll till kaos, från neuros till psykos. Paul Moxnes tror att det många gånger är så att även små val i livet kan medföra att det går galet om vi blir infångade i mönster som vi inte kan eller vill bryta oss ut ur.



På arbetsplatser utses ofta syndabockar. I dag lever och prestationerna ständigt och jämt blir värderade och bedömda. Chaplin vid löpande bandet, ur filmen "Moderna tider".

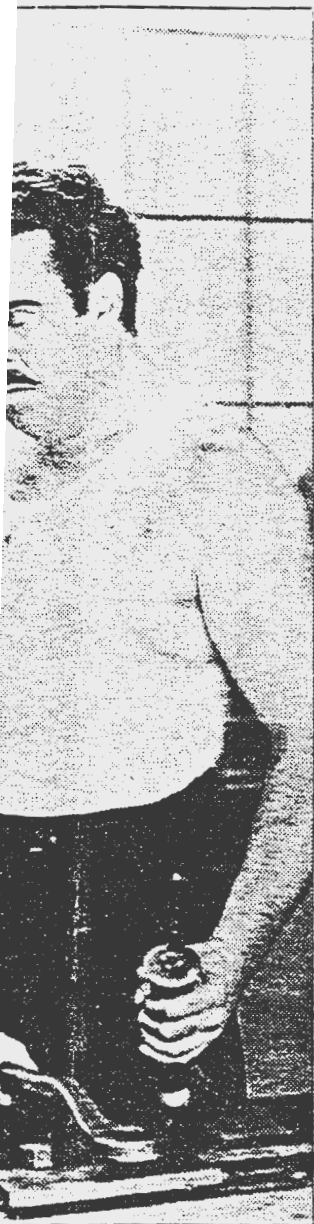
Till människans grundläggande behov hör behovet av trygghet, men också behovet av att växa och utvecklas. De båda står i motsättning till varandra. Växa kan männi-

skan endast göra på bekostnad av tryggheten. Och tryggheten uppnås ofta till priset av ett otillfredsställt behov av utveckling.

Förhållandet mellan mod

borde sjukförklaras"

menar organisationspsykolog Paul Moxnes



betar många i en miljö där... På bilden Charlie

och fruktan grundläggs tidigt och är en faktor som ingår i vårt val av livsstil och vårt sätt att förhålla oss till omvärlden.

Ett sätt att undfly ångesten

är att låta sig distraheras, det vill säga att hålla uppmärksamheten innanför de kritiska gränserna genom att binda den till intryck utifrån: att gå på bio, se på fotboll, umgås eller arbeta. I stället för att fundera över tillvarons mening och förhållandet till medmänniskorna, till död och utplåning, föredrar vi att tala om politik och tipsresultat.

Viktigt vara öppen

Ett annat sätt att söka trygghet på är att bli dogmatisk. I primitiva samhällen har människor en instinktiv ovilja mot förändringar. Många har också upplevt hur små barn protesterar när förändringar görs i deras favoritsagor.

Men ångesten är en mänsklig erfarenhet som har den särskilda funktionen att skänka insikt. Uppgiften blir då inte att finna trygghet utan att stå ut med otrögheten.

En psykologisk erfarenhet många har, och som psykologin länge känt till, är att lösningen på många av våra problem och kriser, både som människor, organisationer och nationer, ligger i öppenhet. Den som inte är öppen för andra kommer att bevara sakernas tillstånd och motverka förändringar. Men slutenheten kan vara så djup att man inte ens är öppen för sig själv; man lurar då både sig själv och andra, utan att vara medveten därom.

Detta gäller även företag. Ett företag måste ha öppna kanaler inåt om det skall lyckas med att etablera goda kontakter utåt. Samma sak fordras av en ledare om han skall lyckas i sin ledarfunktion. Dålig kontakt med medarbetarna leder till att han blir avskuren från information, vilket gör honom mindre pålitlig visavi kontakterna utanför företaget.

Ibland finns det dock skäl att vara rädd för öppenheten; den

kan användas mot oss, inte bara på det individuella planet utan också på det samhälleliga.

Ju högre upp i statushierarkin människan befinner sig, desto bättre är hälsotillståndet. Friskast är ledare i toppositioner. Slitna och pressade kan de vara, men inte sjuka och inte fyllda av ångest.

Specifikt för människor med ledarpositioner är emellertid att de måste uppträda med en säkerhet som de känner att de inte har. Fotfolket slipper den pressen, de har heller inte så mycket säkerhet att försvara. Ledarens ångest är ångest för ångesten.

Ett sätt att på en arbetsplats undkomma ångest är att utse syndabocker. På ett psykiatriskt sjukhus är det i regel patienterna som har rollen som "ångestavledare". De tillskrivs alla dåliga egenskaper. Det är maktelitens främsta redskap att utse syndabocker, och de som själva är aktiva, starka och trygga i systemet är de som hårdast går ut mot dem.

Men utan strukturer klarar vi oss inte. Behovet att bygga fästningar och kapslar av järn runt den egna personen finns i varje människa och i varje samhälle. När strukturen i en organisation försvagas och kommer under en viss nivå ökar ångesten. För lite struktur skapar ångest — men för mycket struktur leder till vantrivsel.

Problemen undviks

Ett annat sätt att avvärja ångest är att se till att tystnad finns som en princip i organisationen, antingen genom att inte tala om det som är svårt eller genom att ivrigt tala om något helt annat. Bristande tilltro till möjligheten att förändra något är också en vanlig avvärjningsmekanism. "Det här är det inte någon mening

med, för vi kan ändå inget göra."

På en arbetsplats finns inte bara människor som angår varandra, det finns också de som undviker varandra. En viss trygghet kan uppnås genom att isolera sig från andra, från ansvar, beslut och problem. Lyckas man ta steget från ångest till beslutsamhet är det som att genom ett mirakel omvandla ångestens energi till styrka. Den leder till kontakt med världen och med de egna känslorna, och steget utanför den gamla skyddande muren blir något man inte vill ha ogjort.

Ångesten skamlig

Att man ännu inte är medveten om och har erkänt ångesten i våra organisationer, på våra företag och arbetsplatser beror förmodligen på att man fortfarande skäms över den och inte tillåter den — särskilt inte i en miljö som skall vara så rationell och ytlig som våra dagars arbetsliv. Ångesten tar sig då gärna uttryck som kroppslig sjukdom, lidande och smärta. Sedda ur den synvinkeln är våra arbetsplatser fortfarande medeltida institutioner. Förträngs ångesten till mage och kroppsdelar kommer aggressionen lätt i dess ställe. Med andra ord: där ångesten inte finns kommer aggressionen.

Vi borde, menar Paul Moxnes, välja ledare som är skolade inte bara i ekonomiskt utan också i psykologiskt tänkande, människor som har kontakt med de irrationella krafterna hos sig själva och andra och inte bara med beslutsamheten och rättrådigheten. Är det något som skall sjukdomsförklaras är det aggressionen i ledarskap och organisation — när den tar sig former som medför att ett människovärdigt samspel och samhällsliv omöjliggörs.