

Forsvarsmekanismer

af Tom Mårup, HR konsulent

Siden Freud har der blandt psykologer været bred enighed om at mennesker ubevidst anvender en række *forsvarsmekanismer* (en af organisationsteoriens fremmeste teoretikere Chris Argyris trækker fænomenet ind i en organisatorisk sammenhæng og kalder det 'defensive rutiner').

Vi er født med dem og som udgangspunkt er de vældige sunde. Sommetider endda nødvendige for den psykologiske trivsel, måske endda et sundt ego eller overhovedet et ego: evnen til at tænke sig selv som en rimelig konstant størrelse, som påvirkes af omverdenen, men hvis tanker, følelser, vilje og handlinger er adskilt fra andres tanker, følelser, vilje og handlinger (dette rimeligt stabile ego er ikke en selvfølge. Det findes f.eks. ikke hos skizofrene og psykotiske personer).

Forsvarsmekanismen beskytter individet mod det, der er værre. Eksempelvis hellere tænke at omverdenen er dum, end at jeg er det ! Eller hellere starte med at nedgøre sig selv, så de andre ikke har noget at overrumple mig med ! Problemet er at vi meget nemt stivner i disse automatiske reaktioner, som var nødvendige *engang*, men ofte ikke er det længere. Måske er min chef eller kollega reelt ikke så arrogant, kold, nedladende som min mor eller så omklamrende, selvmedlidende som min far !

Forsvarstyper:

Projektion

Eksport. Man tilskriver andre det, man ikke vil se i øjnene eller mærke - både det positive og det negative. Årsagen eller ansvaret for problemet/successen placeres udelukkende uden for én selv. Det bedste forsvar er et angreb.

"Døm ikke, for at I ikke selv skal dømmes. For den dom, I dømmes med, skal I selv dømmes med, og det mål, I måler med, skal I selv få tilmålt med. Hvorfor ser du splinten i din broders øje, men lægger ikke mærke til bjælken i dit eget øje?..." . (Bjergprædikenen - Matt. 7,1-6)

Mulig læringsstrategi:

Når man siger "jeg" i stedet for "du", tager man ejerskab og ansvar for det sagte. Man vover at se på sig selv og sine ressourcer.

Introjektion

Import. Man sluger råt, hvad andre siger - eller blot **tror**, de siger eller tænker. Generelle værdidomme, ukritisk overtaget ud fra andres vurderinger, normer, handlinger (starter i spædbarnstadiet).

"Jeg er for ny". "Jeg er for gammel". "Jeg er for dum". "Det er pinligt at bede om hjælp". "Det er pinligt at ha' succes". "Jeg skal være perfekt for at være go' nok." "Jeg skal lykkes fuldstændig, før jeg tør at ..."

"Jeg bliver nok blæst af banen hvis ..."

“Jeg bliver nødt til at være lidt på vagt over for andre..”

Mulig læringsstrategi:

At sætte grænser, tage stilling, sige nej, sige fra, undersøge, hvad man reelt kan sige JA til. Hvad er muligt, men ubevidst blevet forbudt for mig.

Fortrængning/defleksion

Problemet overses eller glemmes. Man glider af, glatter ud, mærker ikke, forholder sig ikke, gør sig døv og blind. Man skifter emne, fortæller historier, vittigheder, bliver ironisk eller sarkastisk.

“Fik vi en hjemmeopgave?” “Jeg ku’ ikke finde opgaveformuleringen”

Mulig læringsstrategi:

Turde opleve nærkontakt, blive i situationen, se på det svære.

Retrofleksion

Man mærker, men behersker sig, holder det i sig og vender så problemerne mod sig selv. Skyldfølelse, selvhad. Stort behov for selvkontrol. Fører ofte til psykosomatiske lidelser.

“Hun er dælme da håbløs, men jeg dur ikke til at tage konflikter op med hende, og hvor var det da også dumt af mig, at...”

Mulig læringsstrategi:

Tænke højt, reagere, risikere uenighed, konfrontere, stille krav.

Symbiose

Sammenflydning. Vi! Enighed om ikke at være uenige. Man mærker ikke sig selv - og heller ikke den anden.

Mulig læringsstrategi:

Sige “jeg”, “du”, tal for dig selv og bed de andre gøre det samme. Turde stå alene. Forvent og forlang, at de andre også kan det.

I en organisatorisk kontekst hvor der jo er tale om magtrelationer er en særlig forsvarsmekanisme på spil: **overføring og modoverføring**. I kraft af at lederen – ligesom oprindelig forælderen – har noget magt over én, reagerer man ubevidst og helt spontant med en række positive og/eller negative projektioner, introjektioner m.v. Én medarbejder antager ubevidst at lederen er kærlig, beskyttende, måske også lidt pylret mor. En anden at lederen nok på forhånd vil bestemme alt muligt, ikke kan tåle kritik o.s.v. Fordi det er hvad medarbejderne har med i bagagen fra de første autoritetspersoner de stødte på !

Modoverføringen er autoritetspersonens ubevidste, spontane måde at tænke om medarbejderen, eleven, 'barnet' på. Hvad der er positivt og negativt og hvad der kan ændres og hvad der ikke kan er et åbent spørgsmål, som afhænger af mange ting: er man traumatiseret eller grundlæggende sund, har man lyst og håb til at ændre noget som helst, hvilke ønsker har 'modparten' og er der en udviklingsorienteret kultur eller finder man fejl hos hinanden i et blame shame-game ?

Melanie Klein opfattes som opdager af en særlig forsvarsmekanisme kaldet **projektiv identifikation**. Fænomenet består i et længerevarende samspil mellem mindst 2 personer. A er projektiv overfor B og B modtager projektionen. Ofte fordi personen har en modtagelighed (kaldet 'valens' ligesom i kemien). Ofte er det ikke tilfældigt at en bestemt person i gruppen bliver synedebuk. Vedkommende er blevet opfattet som det svageste led, som de andre kan afreagere deres egen uformåen på. Måske i handling, men allerede i tanken: det er hendes skyld at... At B påtager sig skylden, betyder ikke nødvendigvis at spillet stopper, måske tværtimod: de andre bekræftes i at hun er roden til alle problemerne og nogen får ekstra lyst til at spake til én der selv signalerer 'dørmåtte'.

I modsætning til den projektive identifikation er projektionen ofte mere kortvarig og starter og stopper langt mere uafhængigt af hvad omgivelserne gør. Sommetider behøver vi ikke engang andre mennesker for at projicere: vi kan tænke at 'verden er ond' eller at stolen er dum – fordi jeg gik ind i den.