

Fra destruktiv til ikke-vitende ledelse. Om Narsissistisk sårbarhet og ledelse

Fra livsfortellinger til makt, sårbarhet og mentaliserende intervensjoner

Fredrik Sylvester Jensen

Psykologspesialist · MindsAhead



Narsissistisk sårbarhet og ledelse

Fra destruktiv ledelse til sårbarhet, makt og mentaliserende intervensjoner

- 1 Ledelse og destruktiv ledelse
- 2 Narsissisme som ressurs og risiko
- 3 Trekk versus tilstand
- 4 Teamets temperaturnivå
- 5 Putin som ekstremt case
- 6 Arbeid i terapi, coaching og lederutvikling



Hva er ledelse?

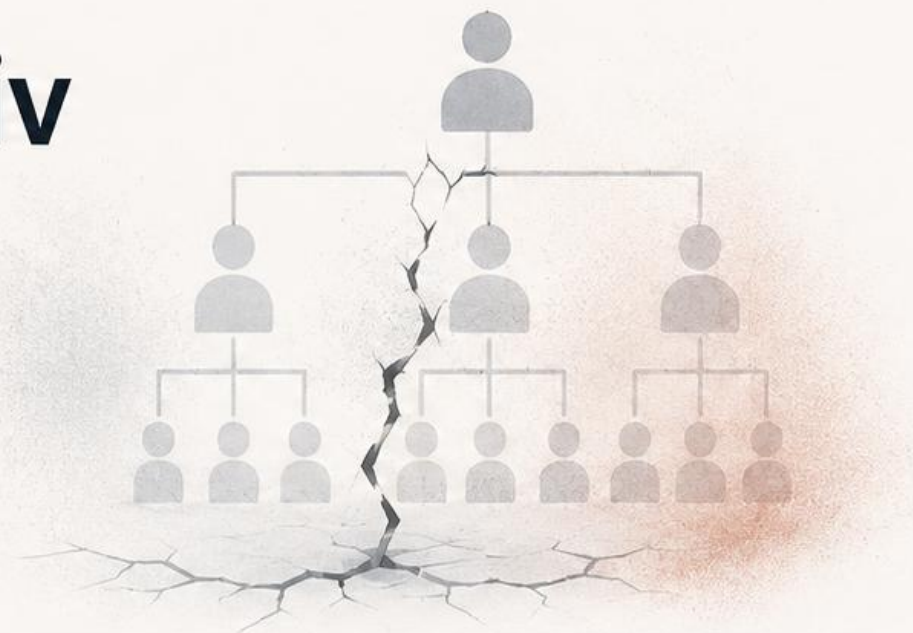
“ **Ledelse er å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre det meningsfylt.**

— Jan Ketil Arnulf

- 1** Ledelse handler om å gi retning, skape mening og samle mennesker rundt en felles oppgave.
- 2** Når ledelse fungerer, blir mål, relasjoner og ansvar tydeligere.
- 3** Når ledelse svikter, kan uklarhet, uro og maktkamp ta mer plass enn oppgaven.



Når ledelse blir destruktiv



Systematisk og gjentatt lederatferd som bryter med organisasjonens legitime interesser og/eller skader medarbeidere.



Tyrannisk

ivaretar mål, men på bekostning av medarbeidere.



Avsporet

skader både medarbeidere og organisasjon.



Støttende-illojal

støtter medarbeidere på måter som undergraver oppgaven.



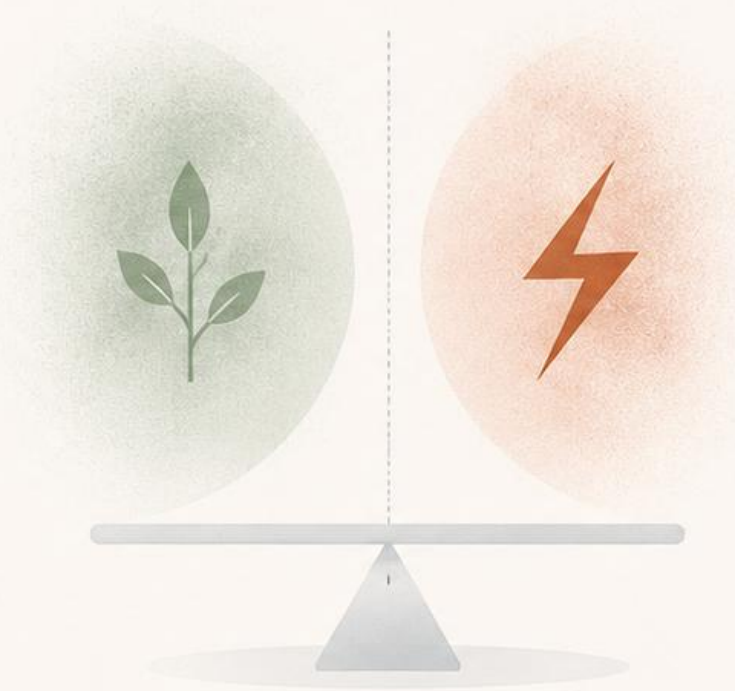
La-det-skure

unngår ansvar, beslutninger og nødvendige avklaringer.

Narsissisme i ledelse – ressurs og risiko

Kan bidra med

- 1 Selvtillit og synlighet
- 2 Ambisjon og gjennomføringstrykk
- 3 Evne til å formulere visjoner
- 4 Mot til å ta plass og stå i risiko



Blir destruktivt når

- 1 Behovet for beundring blir sterkere enn behovet for korrigerende
- 2 Kritikk og uenighet tåles dårlig
- 3 Makt brukes for å beskytte selvbildet
- 4 Empati for medarbeidere og oppgave svekkes

Lederens holding-funksjon: å holde teamet i mentaliserende modus



Rød sone – overaktivering



alarm og forsvar



splitting og psykisk ekvivalens



mindre nysgjerrighet og mentalisering



Gul sone – optimalt spenningsnivå



engasjement



nysgjerrighet



felles eierskap



tenkning, læring og samarbeid



Blå sone – underaktivering



pseudo-ro og avstand



systemer uten kontakt

Pretend mode / «som-om»

ord og systemer uten følelsesmessig kontakt



Narsissistisk sårbarhet kan trekke teamet ut av tenkevinduet – enten opp i alarm eller ned i frakobling.

Destruktiv ledelse – trekk eller tilstand?



Trekk / relativt stabilt mønster

- ✓ Gjentar seg over tid
- ✓ Vises på tvers av situasjoner og relasjoner
- ✓ Kontroll, krenkbarhet og maktbruk blir del av lederstilen



Tilstand / aktiveres under press

- ✓ Utløses av belastning, kritikk eller tap av kontroll
- ✓ Lederen blir mer rigid, defensiv eller aggressiv
- ✓ Selvbeskyttelse kan overskygge oppgaven



Under press kan lederens selvbeskyttelse bli sterkere enn oppgaveorienteringen.

Putin som ekstremt case

Ikke som diagnose, men som illustrasjon



Hvorfor dette caset?

- Illustrerer destruktiv ledelse som et mer vedvarende mønster
- Synliggjør koblingen mellom sårbarhet, kontroll og makt
- Viser hvordan en livsfortelling kan prege lederstil og klima



Rotten i hjørnet

Putin har fortalt om en rotte som, presset inn i et hjørne, snudde og angrep. Historien kan leses som en fortettet livsfortelling om trussel, ydmykelse og selvbeskyttende maktbruk.



Poenget er ikke å diagnostisere, men å forstå hvordan trussel og krenkelse kan organiseres som makt.



Rotten i hjørnet – en livsfortelling om makt

Putin har fortalt om en barndomsepisode der han jaget en rotte inn i et hjørne. Da rotten ikke hadde fluktmulighet, snudde den og angrep. Iscenesettes np i angrpeget mot Ukraina?

Mulig psykologisk lesning:

verden er farlig

svakhet inviterer angrep

den som presses inn i et hjørne, slår tilbake

kontroll er nødvendig for å unngå ydmykelse

angrep kan oppleves som selvforsvar

Begreper i den psykologiske lesningen

projektiv identifikasjon · narsissistisk raseri · det fremmede selvet · konkretisering



En livsfortelling kan bli et psykologisk kompass for hvordan makt brukes.

Holding environment og psykologisk trygghet



Holding environment

Et relasjonelt og organisatorisk rom som hjelper mennesker å tåle uro og belastning uten å miste evnen til å tenke, samarbeide og lære.



Psykologisk trygghet

En delt opplevelse av at det er trygt å stille spørsmål, melde bekymring, innrømme feil og være uenig uten å bli ydmyket eller straffet.



si fra tidlig

tenke sammen under press

reparere feil

tåle uenighet



Despotisk og narsissistisk preget ledelse truer dette rommet.

Lederskapets andre side: «ikke-vitende» ledelse

“A leader’s positive capabilities are those generally described as skills, competencies, knowledge and technologies.

There is, however, another dimension of leadership, based on not knowing, not doing, being-done-to, and being no longer in control.

Keats called this Negative Capability.”

French, Simpson & Harvey, 2009

Hvorfor er dette relevant her?

Narsissistisk sårbarhet gjør ikke-viten truende.

Lederen kan søke kontroll før situasjonen er forstått.

Usikkerhet kan bli omsatt til tempo, svar, skyld eller maktbruk.

Holding krever at lederen tåler å ikke vite for tidlig.

«Ikke-vitende» ledelse er ikke passivitet.
Det er evnen til å holde rommet åpent lenge nok til at tenkning kan oppstå.

Positiv kapabilitet og negativ kapabilitet

Positiv kapabilitet

kompetanse, kunnskap og metode
beslutningsevne og gjennomføring
tydelighet, struktur og prestasjon
evne til å handle når handling trengs

Negativ kapabilitet

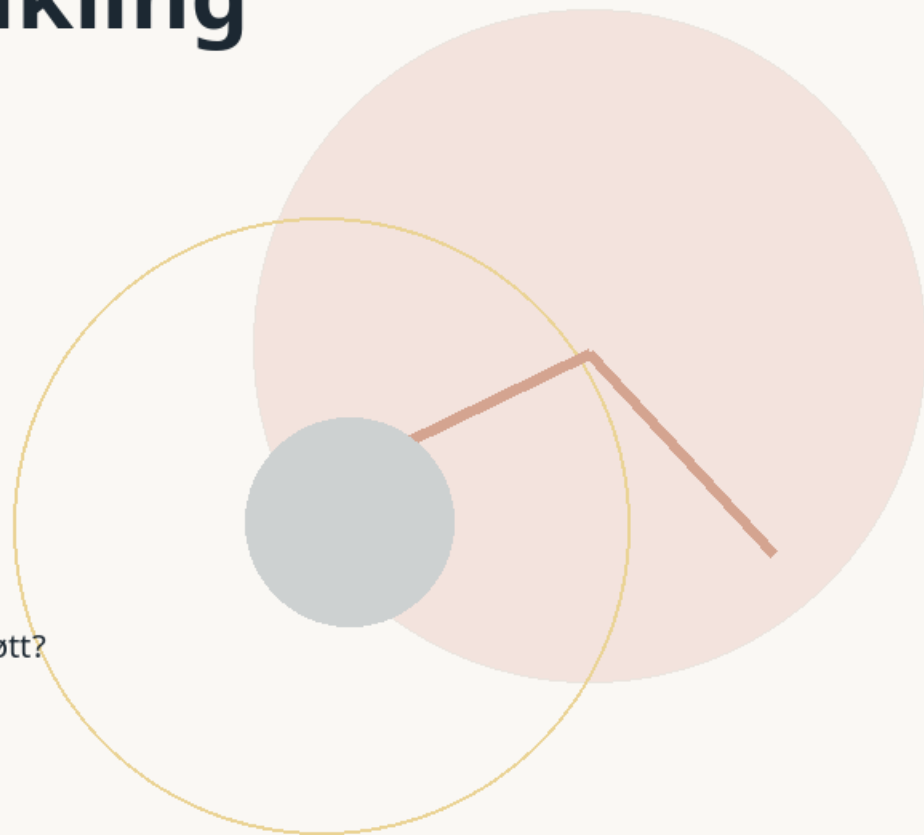
tåle usikkerhet og tvetydighet
lytte før man konkluderer
bære uro uten å handle den ut
skape mening før kontroll tar over

Balansepunktet: nok handling til at oppgaven holdes – nok undring til at menneskene ikke mistes.

Refleksjonsrommet i lederutvikling

I lederutvikling betyr dette å bevege seg utover teknikk og metode, og åpne for en psykodynamisk forståelse av makt som gir rom for selvforståelse.

- Hvilke følelser vekkes i en leder som mister kontroll?
- Hva skjer når makt, ansvar og frykt blandes i samme beger?
- Hvordan forholder jeg meg til egen sårbarhet?
- Hva skjer i meg når jeg mister kontroll?
- Hvordan møter jeg sårbarhet hos andre – med støtte, forakt eller avvisning?
- Hvordan forholder jeg meg til sider ved meg selv jeg en gang har hatt vanskelig for å vedkjenne meg?
- Hvilke erfaringer fra egen barndom kan bli aktivert når mine følelser kanskje ikke ble møtt?



Et slikt refleksjonsrom kan bli et vern mot ubevisst gjentakelse av gamle mønstre.

Arbeid med narsissistisk sårbarhet i terapi, coaching og lederutvikling

MBT-inspirert arbeid med konkrete hendelser

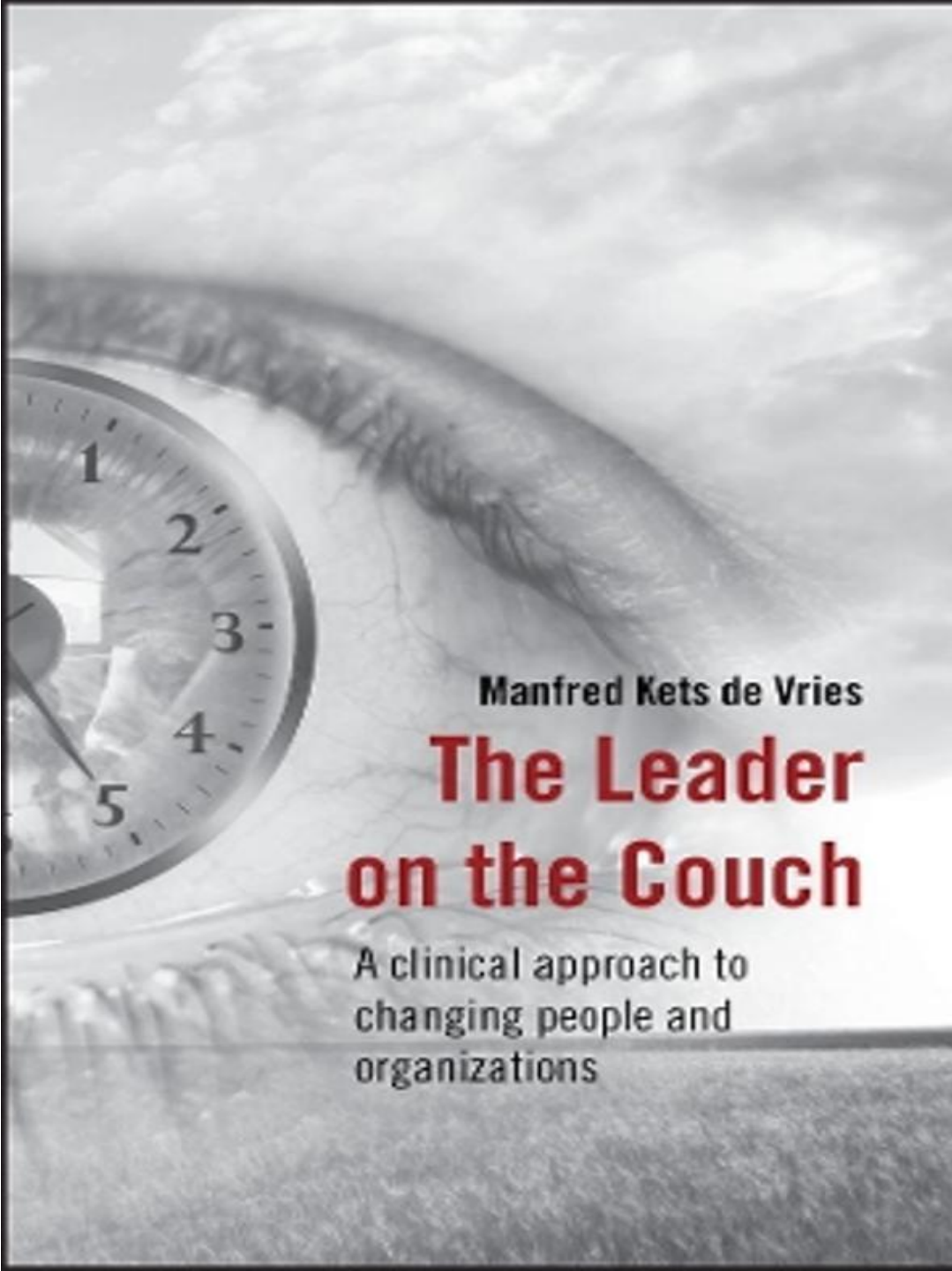


Vi undersøker særlig:

- Hva skjedde rett før reaksjonen?
- Hva opplevde lederen at sto på spill?
- Hvilken følelse ble aktivert?
- Hvordan kan den andre ha opplevd situasjonen?
- Hva ville vært en mer mentaliserende respons?

Målet er å gjøre automatiske selvbeskyttende reaksjoner mer tilgjengelige for refleksjon.





Manfred Kets de Vries

The Leader on the Couch

A clinical approach to
changing people and
organizations

MANFRED F. R. KETS DE VRIES



THE DARKER SIDE OF LEADERSHIP

Pythons Devouring
Crocodiles



Kets de Vries: livsfortellinger, indre teater og arbeid med ledere

Teoretisk poeng

Ledere tar med seg relasjonelle mønstre, forsvar og livsfortellinger inn i rollen.

Metodisk arbeid

arbeid med konkrete hendelser og lederens egen fortelling
utforske gjentakende mønstre: krenkelse, kontroll, avstand, raseri
bruke coaching, gruppeprosess og refleksjon til å gjøre handling til erfaring
mål: fra iscenesettelse til mentalisering, ansvar og reparasjon



**Spørsmålet blir ikke bare: Hva gjorde lederen?
Men: Hvilket indre manus ble aktivert – og hva
gjorde det med andre?**

Viktigste prinsipper

- 1 Skill trekk fra tilstand
- 2 Bli kjent med leders livshistorie
- 3 Ved repeterende mønster-hva iscenesettes?
- 4 Bli kjent med blinde flekker
- 5 I Leder for behandlere: Leder som rollemodell for mentalisering

Referanser 1/5

Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21(2), 438–452.

Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse?* Universitetsforlaget.

Bateman, A., & Fonagy, P. (2016). *Mentalization-based treatment for personality disorders: A practical guide*. Oxford University Press.

Bion, W. R. (1961). *Experiences in groups*. Tavistock.

Bion, W. R. (1962). *Learning from experience*. Heinemann.

Braun, S. (2017). Leader narcissism and outcomes in organizations: A review at multiple levels of analysis and implications for future research. *Frontiers in Psychology*, 8, 773.

Referanser 2/5

Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., & Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*, 21(4), 268–284.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216.

Fonagy, P., Gergely, G., Jurist, E. L., & Target, M. (2002). *Affect regulation, mentalization, and the development of the self*. Other Press.

French, R., Simpson, P., & Harvey, C. (2009). “Negative capability”: A contribution to the understanding of creative leadership. In B. Sievers, H. Brunning, J. De Gooijer, & L. Gould (Eds.), *Psychoanalytic studies of organizations*. Karnac.

Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180.

Referanser 3/5

Jensen, F. S. (2026). Vladimir og rotten – barndomstraumer og destruktiv ledelse. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 63(3), 151–155.

Kahn, W. A. (2001). Holding environments at work. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(3), 260–279.

Keats, J. (1817/1958). Letter to George and Thomas Keats, 21–27 December 1817. In H. E. Rollins (Ed.), *The letters of John Keats, 1814–1821*. Harvard University Press.

Kernberg, O. F. (1975). Borderline conditions and pathological narcissism. Jason Aronson.

Kets de Vries, M. F. R., & Miller, D. (1985). Narcissism and leadership: An object relations perspective. *Human Relations*, 38(6), 583–601.

Kets de Vries, M. F. R. (2006). *The leader on the couch: A clinical approach to changing people and organizations*. Jossey-Bass/Wiley.

Referanser 4/5

Klein, M. (1946). Notes on some schizoid mechanisms. *International Journal of Psycho-Analysis*, 27, 99–110.

Kohut, H. (1972). Thoughts on narcissism and narcissistic rage. *The Psychoanalytic Study of the Child*, 27, 360–400.

Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194.

Putin, V., Gevorkyan, N., Timakova, N., & Kolesnikov, A. (2000). First person: An astonishingly frank self-portrait by Russia's president Vladimir Putin. *PublicAffairs*.

Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617–633.

Simpson, P., French, R., & Harvey, C. (2002). Leadership and negative capability. *Human Relations*, 55(10), 1209–1226.

Referanser 5/5

Stolorow, R. D., & Atwood, G. E. (1992). *Contexts of being: The intersubjective foundations of psychological life*. Analytic Press.

Volkan, V. D. (2004). *Blind trust: Large groups and their leaders in times of crisis and terror*. Pitchstone Publishing.

Winnicott, D. W. (1960). The theory of the parent-infant relationship. *International Journal of Psycho-Analysis*, 41, 585–595.