

Når lederen er ekstremsportsudøver

OR: TOP MANAGERS DOING EXTREME SPORTS

MERETE BERNER KRISTIANSEN, RIKKE BORUM, JUDY HUSEN

Vejleder: Inger Margrethe Holm

MPO, RUC, 2016

Indholdsfortegnelse

1	Abstract	3
2	Indledning	4
2.1	Læsevejledning	4
2.2	Ramme og motivation for masterafhandlingen	4
2.3	Problemstilling og problemformulering	5
2.4	Afgrænsning	8
2.5	Præsentation af masterafhandlingen	9
3	Videnskabsteori.....	11
3.1	Læsevejledning	11
3.2	Forskningstyper	11
3.3	Hermeneutik.....	12
3.4	Analysetilgang	13
3.5	Triangulering	14
3.6	Metodekritik, validitet og reliabilitet.....	14
4	Undersøgellesdesign og metodevalg.....	17
4.1	Læsevejledning	17
4.2	Metodevalg.....	17
4.3	Etiske overvejelser	22
4.4	Beskrivelse af interaktion med informanter.....	22
5	Teoretisk ramme	24
5.1	Læsevejledning	24
5.2	Forforståelse.....	24
5.3	Psykodynamisk systemteori	25
5.4	Roller.....	26
5.5	Tilknytning	27
5.6	Identitet.....	30
5.7	Ledelse	31
6	Præsentation af cases	36

6.1	Læsevejledning.....	36
6.2	Claus.....	37
6.3	Jan.....	38
6.4	Peter.....	40
7	Analyse.....	43
7.1	Læsevejledning.....	43
7.2	Rolle.....	43
7.3	Tilknytning.....	48
7.4	Identitet.....	52
7.5	Autoritet.....	56
7.6	Narcissisme.....	60
7.7	Modoverføring.....	65
8	Konklusion.....	72
9	Teorikritik.....	75
10	Perspektivering.....	77
11	Litteratur.....	78
12	Bilag.....	81

1 Abstract

The aim of the master thesis is to investigate top managers who engage in extreme sports; in this context defined as triathlon or marathon. We were curious as to whether the sport could have an influence on the work life of the three top managers we identified as interview subjects. We looked into today's postmodern competitive society and the trend that a growing proportion of people with higher education in Denmark are more physically active than ever, combined with the fact that, increasingly, extreme sports are being pursued in the business world among top managers, and we defined the following problem statement:

Can it have an effect on the leadership style that the manager engages in extreme sports, and if so, which effects are seen?

Our theoretical starting point is psychodynamic theory of organisations. We chose to focus on role, attachment and identity as well as management theory while maintaining a psychodynamic systems theory basis. Furthermore, we included transference and countertransference in the methodology.

Empirical data were collected through drawings and qualitative interviews with the three top managers. The method of drawing was chosen to invite our subjects on a tour of their role history from childhood and adolescence to their leadership roles and in their sport today based on the work of Susan Long (2006). With this methodical approach, we aimed at obtaining access to connections in the unconscious as well as the conscious parts of their role history. The qualitative individual interviews based on the drawings were conducted utilising the FANI-method developed by Hollway & Jefferson (2001).

Findings in the analysis concluded that the three top managers came from a steady upbringing in well-functioning families with both parents and siblings in small towns in Denmark, and doing sports had been part of their lives from childhood. They were all ambitious and talented students who obtained university degrees and steadily climbed the career ladder to the top management jobs they hold today.

A healthy portion of narcissism and competitiveness is visible in their roles as top managers. They differ in attachment styles and identity, however they seem to have comparable traits and all see comparisons between the qualifications required in their jobs and in their sports.

Different perspectives on the findings could have been investigated, had we chosen a social constructivist stance or if we had looked into e.g. company culture and possibly asked their employees; however these and other interesting perspectives could be pursued in other master thesis projects.

2 Indledning

2.1 Læsevejledning

I dette afsnit vil vi beskrive rammerne og motivationen for vores masterafhandling. Vi vil præsentere problemstillingen og problemformuleringen inklusive underspørgsmål og afgrænsning af opgaven. Endelig vil vi kortfattet præsentere opgaven.

2.2 Ramme og motivation for masterafhandlingen

Denne masterafhandling beskæftiger sig med ledere, der dyrker ekstrem sport og vil undersøge, om sporten eventuelt har betydning for deres ledelsesstil. Vores interesse for området udspringer af det projekt, vi som gruppe skrev på første år af MPO uddannelsen, hvor en af vores informanter anvendte sin sport til at håndtere forhindringer eller besværligheder enten i sit arbejde eller i samarbejdet med sine kolleger. Samtidig oplevede vi, at informanten anvendte sporten til at skabe adgang til topledelsen, bl.a. fordi sporten skabte rum for fællesskab og samtale i andre rammer end kontoret. Vi oplevede, at der var noget under overfladen at undersøge nærmere, men da dette aspekt ikke var en del af vores undersøgelsesfelt i projektopgaven, lod vi det ligge. Ikke desto mindre vakte det en nysgerrighed hos os alle tre i gruppen, og vi besluttede at arbejde videre med emnet i vores masterafhandling.

I en artikel i magasinet Lederne fortæller bestyrelsesformand Tim Frank Andersen, hvordan han hver dag træner en til to timer og finder, at det giver ham overskud (Kjærgaard, 2015). Endvidere fortæller Tim Frank Andersen, der har gennemført indtil flere maratonløb og triatlonkonkurrencer, at træningen og løbene sammen med andre erhvervsledere motiverer ham samtidig med, at han plejer erhvervsmæssige kontakter, og han oplever, at den udholdenhed han har opbygget gennem sporten kan anvendes i hans daglige arbejde som bestyrelsesformand (ibid., p. 60).

I en kronik i Berlingske 15. august 2014 skriver Professor dr. phil. Ved Københavns Universitet Hans Bonde om det markante skift, der er fra tidligere tiders cigarrygende, golfspillende korpulente topledere, som er blevet erstattet af yderst veltrænede herrer, der "forsøger alkohol og umådeholdent fødeindtag" (Bonde, 2014). Bonde causerer over, om disse ekstreme præstationer giver lederen en velfortjent pause fra en presset hverdag samtidig med, at de eksponerer deres evner til at føre kontrol med træning og kost op til de konkurrencer, de ofte i erhvervsmæssig sammenhæng er inviteret til at deltage i. Endelig stiller Bonde spørgsmålet, om der er plads til "ånden" i al denne kropssdyrkelse.

Begge disse artikler taler ind i den ekstreme ende af den sundhedsdiskurs, der eksisterer i dagens Danmark. Den almene sundhedsdiskurs, som bl.a. Bente Klarlund Pedersen, overlæge og professor ved Institut for Klinisk Medicin på Københavns Universitet, er bannerfører for med bogen "Sandheden om sundhed" udgivet i 2010, bygger på en undersøgelse af KRAM-faktorerne (Kost, Rygning, Alkohol, Motion) foretaget i 13 kommuner med over 18.000 deltagere i 2007-2008. Bogen beskriver, hvordan fokus på justeringer på disse fire KRAM-faktorer i vores hverdag kan øge folkesundheden, så vi lever længere og er mindre syge (Christensen et al, 2009). Folkesundheden konnoterer, at dette måske især gør sig gældende i forhold til den almene del af befolkningen, hvor bl.a. Tim Frank Andersen, som nævnt oven for, bekender sig til den sundheds- og især træningsdiskurs, der særskilt beskæftiger sig med og vinder resonans hos den veluddannede del af befolkningen, som i højere grad dyrker krop og sport i en mere ekstrem grad.

I opposition til disse diskurser går Morten Ebbe Juul Nielsen, lektor i filosofi på Institut for Medier, Erkendelse og Formidling på Københavns Universitet, bag kropsdyrkelsen i sin bog "Forbandede sunddom" udgivet i september 2015 og præsenterer kritiske perspektiver på vores tids "sundhedsræs", som i hans optik er blevet for indlysende og for dominerende.

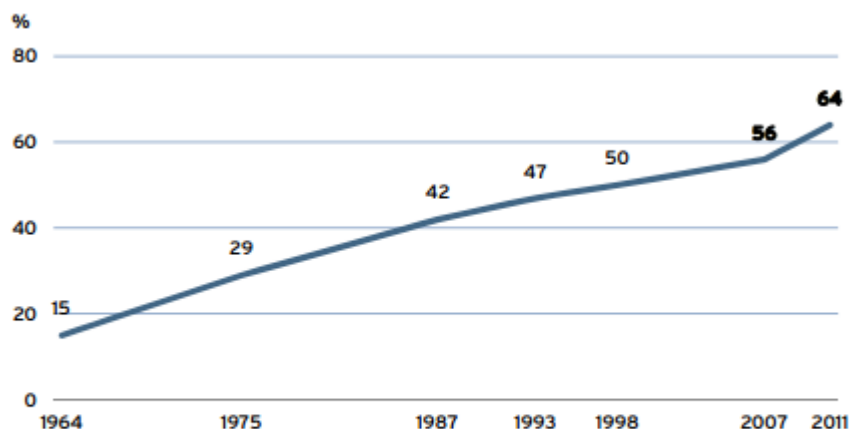
2.3 Problemstilling og problemformulering

En stigende andel af den danske befolkning dyrker sport, og nogle endda i en relativt ekstrem grad i form af fx maraton og triatlon, som er de to sportsgrene, vores tre informanter er udvalgt fra. Sportsudøvelse og kropskultur er en generel samfundstendens, som har udviklet sig i en stadig stigende grad siden 1960'erne, og ifølge Idrættens Analyseinstitut (Danskernes motions- og sportsvaner, 2012) er det ca. 31 % af den danske befolkning fra 16 år og op, der løber regelmæssigt.

Hvor der tidligere var fokus på det upersonlige og rationelle, gøres der i stigende grad op med denne opfattelse begyndende med Hawthorne-studierne udført i 1939, Human Relations tilgangen, og Maslow's behovsteori fra 1943 med fokus på selvrealisering samt med Lewin og den demokratiske tilgang – også kaldet Action Research – og Human Resource tilgangen. I 1980'erne tematiserer blandt andre Schein organisationskultur, hvor værdier og normer indgår. Ligeledes indstiller man sig på, at forandring og omstillingsparathed anses som vedvarende (Koefoed & Visholm, 2011).

I modernismen (midt 1940'erne til 1980'erne) var kulturen i højsædet, og man beskæftigede sig med tankevirksomhed (Juul Nielsen, 2015). De magtfulde i samfundet spillede golf og gik på jagt i adstadigt tempo, og det var ikke usædvanligt, at magthaverne havde lidt ekstra på sidebenene. Med udviklingen er modernismen blevet afløst af postmodernismen og

somatismen (ibid.), og det er som tidligere nævnt i stigende grad kroppen, der er i fokus. Det er således blevet et udtryk for selvdisciplin, at man er veltrænet, spiser sundt, afstår fra rygning og umådeholdent indtag af alkohol (ibid., p. 23). Det stigende fokus på krop illustreres blandt andet i Figur 1 neden for med det øgede antal af voksne, der dyrker idræt målt fra 1964 til 2011.



Forskellen mellem 2007 og 2011 er statistisk signifikant; $p < 0,05$.

Figur 1: Voksne danskeres idrætsdeltagelse siden 1964 (Laub, 2013)

I det postmoderne samfund begyndende i 1990'erne iscenesættes individet, og konkurrence og omstillingsparathed kommer i fokus. Beck & Visholm (2011) anvender Hirschhorn (2003) og Visholm (2004) i beskrivelsen af et større behov for, at den rollebaserede autoritet tilføjes en mere personlig autoritet for at virke efter hensigten (Hirschhorn 2003; Visholm 2004 i Beck & Visholm, 2011). Vi forventes at præstere på arbejdet, i familien og helst også på andre områder som fx sport eller erhvervelse af flere uddannelser. Vi ønsker at fremstå som unikke individer, der har styr på tilværelsen.

Konkurrencestaten i det postmoderne samfund er, i sammenligning med velfærdsstaten i det moderne samfund, mere dynamisk og internationalt orienteret. Konkurrencestaten har til formål at varetage de nationale interesser, hvilket sker fx gennem tilpasning, påvirkning og reformering. Staten opfordrer organisationer, virksomheder og befolkning til at være en del af den konkurrence, der pågår globalt. Det er en stat, der gerne ser, at individet ansvarliggøres for eget liv, hvor der er frihed til at realisere drømme og behov. Ligeledes lægges der vægt på forandring og udvikling samt på at få international indflydelse (Petersen, 2011). Individet opfattes som værende rationelt og motiveret af realisering af egne interesser. Begrænsninger er ikke længere landets grænser, men omfatter nu det globale marked (ibid., p. 32).

Sammenlignet med tidligere er ansatte i den postmoderne organisation ifølge Jørgensen (2006/2002 i Birkholm & Aarkrog, 2011) nu mere optaget af at realisere sig selv, fokusere på det individuelle og på egen udvikling. Det øger samtidig de krav, der stilles til lederen. Det er således krav fra både ledere og medarbejdere, som gør, at følelser, relationer og personlighed bliver en del af den postmoderne organisation, og samtidig bliver det vanskeligere at opretholde grænserne mellem privatlivet og arbejdslivet.

Ved overgangen til informations- og forbrugersamfundet udvikledes, hvad Riesman (Jørgensen, 2002) benævnte "det gruppestyrede menneske", en mennesketype, som stadig er fremherskende, og som styres af de mange skiftende signaler fra verden omkring os. Tilpasning til forventninger og behov sker løbende og i takt med, at omgivelserne forandrer sig. Behovet for anerkendelse og at blive bekræftet af andre i det, vi siger og gør, er stigende.

Med ovennævnte fokus på det individuelle i det postmoderne samfund samt med afsæt i fordelingen af uddannelsesniveau relativt til sportsudøvelse som beskrevet i Tabel 1 neden for, finder vi det interessant at undersøge informanter inden for gruppen af mennesker med en lang videregående uddannelse, da det er i denne befolkningsgruppe, at andelen af sportsudøvere er højest.

Tabel 1: Dyrker du normalt motion/sport? Fordelt på uddannelse. Pct. (Laub, 2013)

N = 2.875	Total	Uddannelse ¹⁶				
		Grundskole	Gymnasium/ erhv.faglig ¹⁷	Kort videregående	Mellemlang videregående	Lang videregående
Ja	64	47	59	67	70	72
Ja, men ikke for tiden	14	13	13	15	13	12
Nej	22	40	28	18	17	16
χ^2 -test		p < 0,05				

Med baggrund i denne statistik har vi valgt at fokusere på ledere, der dyrker sport i ekstrem grad; i denne masterafhandling defineret som maraton eller triatlon. Denne gruppe har undergået en signifikant forandring fra modernismen til postmodernismen i forhold til ikke bare det at dyrke sport, men også på distance og/eller udholdenhed:

"I dag er det jo svært at blive mellemleder, hvis ikke man gennemfører en halv- eller helmaraton" (Juul Nielsen i Thorsen, 2015)

Især i Danmark har triatlonkonkurrencer vundet stor popularitet, og i 2015 var der til KMD Ironman Copenhagen mere end 3000 tilmeldte triatleter fra 20 lande; halvdelen af deltagerne

var danskere (Munch, 2015). Danmark ligger på en uofficiel førsteplads i antallet af ironmandeltagere med 800 per million indbyggere per år, og i 2015 var der tre stævner på den fulde ironman distance i Danmark foruden ni stævner på den halve distance. I 2016 vil der være fem stævner på den fulde distance. Thomas Veje Olsen, direktør for IRONMAN Danmark, fortæller, at triatlon har bevæget sig fra at være en elitesportsgren til at være en breddesportsgren (ibid.). Dette kan måske tilskrives det faktum, at i takt med, at flere kunne tilføje maratonløb til CV'et, skulle der mere til for at skille sig ud, og triatlonsporten vandt indpas som et udtryk for viljestyrke og ihærdighed, som Reinhard Stelter, professor ved Institut for Idræt på Københavns Universitet, udtaler i en artikel i DJØF-bladet tilbage i 2011 (Santesson, 2011). På maratonfronten er Copenhagen Marathon netop afholdt d. 22. maj 2016 med deltagelse fra tæt på 10.000 løbere fra 91 lande (www.copenhagenmarathon.dk).

Med baggrund i den nysgerrighed vi har for feltet, vil vi i denne masterafhandling via tre interviews undersøge, hvad der driver vores tre informanter til at dyrke sport i ekstrem grad samtidig med, at de arbejdsmæssigt bestrider lederstillinger højt i hierarkiet i henholdsvis en offentlig/kommunal og to private organisationer.

Med afsæt i ovenstående vil vi undersøge følgende:

1. Hvilken rolleerjelse har informanterne taget, og er der valenser, der skinner igennem fra opvæksten til rollerne som leder og sportsudøver?
2. Hvilke værdier lægges der vægt på i henholdsvis lederrollen og sporten?
3. Har sportsudøvelse og ledelsesstil betydning for måden informanterne tager lederrollen på, og er der en forbindelse?

Dette leder os til den følgende problemformulering:

Kan det have en betydning for ledelsesstilen, at en leder dyrker ekstrem sport, og i givet fald hvilken?

2.4 Afgrænsning

I arbejdet med at designe interviewene måtte vi vælge at fokusere på nogle aspekter og dermed samtidig fravælge andre. I det initiale arbejde med afhandlingen havde vi med vores forforståelser og ikke mindst fordomme både tidsaspektet og topledernes familiestruktur med i overvejelserne, men disse elementer måtte vi imidlertid sande ikke var interessante i forhold til problemformuleringen.

Initialt planlagde vi at inkludere topledernes organisationer i analysen, men da datagrundlaget for dette viste sig at være for smalt, valgte vi at fokusere på lederne selv og tage

udgangspunkt i deres subjektive opfattelse og narrative fortælling, der ikke umiddelbart inviterede til at berøre organisationen, men primært centrerede sig om informanternes selvforståelse som ledere. Endvidere afstod vi fra at realitetsteste denne forståelse med informanternes medarbejdere, hvorfor dette aspekt ej heller er berørt i masterafhandlingen.

Vores informanter er topledere med travle kalendere, og vi måtte sande, at det ikke var realistisk at udføre mere end et interview med dem hver. Vi anerkender, at det kunne have adderet til validiteten af vores undersøgelse, hvis vi havde gjort brug af muligheden for at genbesøge informanterne og dække uafklarede spørgsmål samt diskutere vores fund med dem. Dette var desværre ikke en mulighed.

2.5 Præsentation af masterafhandlingen

Som beskrevet oven for er der et stigende fokus på sundhed, at dyrke motion og gerne ekstrem sport og på hvorvidt lederes udøvelse af ekstrem sport har en betydning for deres ledelsesstil. Det er netop dette felt vi finder interessant at få belyst nærmere i en psykodynamisk kontekst, hvorfor vi ud fra en psykodynamisk tilgang vil undersøge genstandsfeltet, som er tre topledere. Vi vil berøre samfundsudviklingen, der har bevæget sig fra det moderne til det postmoderne samfund og fra velfærdsstaten til konkurrencestaten, hvor individet i dag gøres ansvarlig for eget liv (Petersen, 2011).

Vi har indsamlet empiri fra informanterne om deres barndom, ungdom, ledelsesrolle og rolle som sportsudøver. Empirien vil ligge til grund for vores undersøgelse af problemstillingen, og hvad der driver dem til at dyrke sport i en ekstrem grad samtidig med, at de bestrider lederstillinger på højt niveau. Formålet er at blive klogere på de tre ledernes baggrund, og om vi kan finde sammenhænge og valenser i den rollerejse vi har sendt informanterne ud på i arbejdet med problemformuleringen.

Longs (2006) tilgang til brug af tegninger har ligget til grund for en rollerejse med fokus på person, rolle og system efterfulgt af individuelle kvalitative interviews baseret på FANI-metoden, hvor vi overordnet har skitseret de emner op, vi har ønsket at uddybe. Samtidig har vi arbejdet med bevidst brug af modoverføring, og undersøgt egne følelser i interviewsituationerne og i analysefasen. Metoderne er valgt for at få afdækket de områder, vi arbejder med og finder relevante samt for at sikre, at vi kommer i dybden og får besvaret vores underspørgsmål og derigennem vores problemformulering.

Som undersøgere med et psykodynamisk afsæt har vi valgt at gøre brug af den forstående forskningstype, der fokuserer på at afdække intentioner, meninger og motiver hos informanterne (Launsø og Rieper, 2005). Vi har arbejdet hermeneutisk fortolkende og

meningsskabende af det oplevede med empirien (Gadamer, 1960, i Petersen, 2003). Analysen er udarbejdet på baggrund af Kvale & Brinkmanns (2009) fortolkningskontekster, som er selvforståelse, kritisk commonsense og teoretisk forståelse. Strukturen bidrager til en systematisk fremgangsmåde, hvor vi undervejs er kommet dybere ned i analysen.

Den teoretiske ramme i opgaven har taget afsæt i vores forforståelse og inddraget den psykodynamiske systemteori (Visholm, 2004). De øvrige teorier, vi har valgt, er blevet undersøgt med et psykodynamisk udgangspunkt. Ud fra rollerejsen og de områder, der er søgt belyst, har vi først efter at have indhentet vores empiri udvalgt, hvilke teorier vi fandt egnede i analysearbejdet. Teorivalgene vi har foretaget er inden for områderne system, rolle, tilknytning, objektrelationer, mentalisering, identitet, ledelse herunder autoritet og narcissisme. Områder, der yderligere kan bidrage til at belyse vores problemformulering. Vi ser også, at flere af de valgte teorier supplerer hinanden og kan bidrage til bedre at forstå vores informanter.

Vi har allerede fra start begrænset os til udelukkende at indhente empiri fra ledere og har dermed udelukket muligheden for at inddrage medarbejderenes synspunkt på ledere, der dyrker ekstrem sport. Ligeledes har vi afskåret os fra at anvende fx observation eller spørgeskemaundersøgelser som metode.

Endelig vil vi konkludere, om det har betydning for ledelsesstilen, at lederen dyrker ekstrem sport.

3 Videnskabsteori

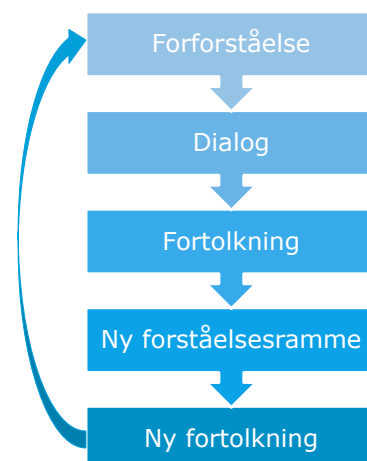
3.1 Læsevejledning

I dette afsnit gennemgår vi vores videnskabsteoretiske overvejelser. Vi gør rede for valg af forskningstype og argumenterer for brugen af hermeneutik, og endvidere vil vi præsentere vores tilgang til analysen. Efterfølgende vil vi behandle validitet og reliabilitet og afslutningsvis fremstille vores brug af triangulering.

Til besvarelse af vores problemformulering har vi truffet videnskabsteoretiske valg, som vil få indflydelse på undersøgelsesdesign og valg af metode. Vores videnskabsteoretiske tilgang tager udgangspunkt i det psykodynamiske perspektiv, hvilket betyder, at vi arbejder ud fra at søge at forstå de bevidste og ubevidste processer, der foregår i organisationer og i og imellem individer og systemer (Visholm, 2004). Vi kan som undersøgere med en psykodynamisk tilgang ikke gå objektivt til opgaven.

3.2 Forskningstyper

I den samfundsvidenskabelige forskning, hvor denne masterafhandling hører hjemme, er den forstående forskningstype fremherskende. Her søger forskeren at afdække informanternes meninger, motiver og intentioner (Launsø & Rieper, 2005). Forskeren har en forforståelse for feltet, og i undersøgelses- og fortolkningsprocessen er der mulighed for, at denne kan revideres jævnfør Figur 2 baseret på Andersens model (1990 i Launsø & Rieper, 2005). Modellen illustrerer, hvorledes det er muligt at nærme sig en intersubjektiv forståelse af indholdet i den indsamlede empiri og dermed revidere den forforståelse, som forskeren havde inden undersøgelsen, som typisk består af casestudier eller kvalitative interviews (ibid., p. 27).



Figur 2 Fortolkningsprocessen, (Launsø & Rieper, 2005 p. 24)

Launsø & Rieper beskriver endvidere følgende tre forskningstyper, som ikke anvendes i denne opgave:

1. Den beskrivende, der primært gør brug af spørgeskema- eller registerundersøgelser og baseres på statistiske målinger, fx fordeling af køn på en arbejdsplads

2. Den forklarende, der undersøger et forhold i relation til et andet og benytter sig af randomiserede eksperimenter, fx medicinske forsøg, hvor en gruppe modtager en aktiv behandling og en kontrolgruppe til sammenligning modtager placebobehandling
3. Den handlingsrettede, der søger en udvikling i samarbejde med de undersøgte subjekter, fx Action Research som beskrevet af Pasmore (2001) og Stacey (2002)

3.3 Hermeneutik

Vores interesse og tilgang til opgaven og dermed besvarelse af problemformuleringen er at forstå informanternes fortællinger ud fra deres egen forståelsesramme. Derfor er vores videnskabsteoretiske udgangspunkt hermeneutisk. Hermeneutikken er en central del af den samfundsvidenskabelige praksis, hvor vi som mennesker grundlæggende er fortolkende individer (Gadamer, 1960 i Pedersen, 2003).

Gadamers indgang til hermeneutikken er ontologisk, og det er den tilgang, vi har valgt. Han beskæftiger sig med, hvad forståelse er, og hvordan vi hver især opnår forståelse. For at skabe mening i den verden vi lever i, fortolker vi både bevidst og ubevidst på situationer og andre mennesker. Det gør vi ud fra tidligere oplevelser og erfaringer samt gennem kulturelle og samfundsmæssige kontekster (Højbjerg, 2005).

Gadamer (1960) argumenterer for, at fortolkning ikke bare er noget, som vi gør, eller noget vi udarbejder metoder til, men at vi grundlæggende er individer, der fortolker og som kontinuerligt danner egen omverden gennem fortolkninger, som bygger ovenpå fortolkninger fra tidligere. Vores forståelse er måden vi skaber mening på i tilværelsen, hvilket sker på baggrund af tolkning af det vi har oplevet, vil opleve og oplever (Gadamer, 1960, i Pedersen, 2003).

Vi arbejder ud fra den filosofiske tilgang, fordi vi som Gadamer mener, at vi i opgaven ikke kan undgå at inddrage fordomme og forforståelser (Højberg, 2005), for det vil svare til, at vi er i stand til at stille os udenfor det, vi undersøger, og alligevel opnå objektiv viden om undersøgelsesfeltet (Gadamer 1989 i Højberg, 2005). Vi er ikke gået forudsætningsløst til opgaven, hvilket vi vil holde os bevidst i masterafhandlingen, når vi analyserer og skal forstå sammenhænge.

Fortolkning og forståelse er ifølge Højberg et grundvilkår for tilgangen til verdenen og vores måde at være til på i denne verden. Vi indgår i sociale relationer, hvor der ikke altid tales eller handles tydeligt. Ligeledes kan der tolkes forskelligt på det talte eller på handlingen, og der vil være en risiko for, at vi misforstår. Vi vil derfor fortolke os til en mening, der er dækkende, og

som hænger sammen, så vi forstår, hvorfor informanterne handler, som de gør (Højberg, 2005).

Den hermeneutiske analyse begynder hos os som undersøgere, og vi bliver som undersøgere aktive medskabere af forskningsmaterialet (Højberg, 2005).

Den hermeneutiske cirkel skal ses som en del af fortolkningsprocessen, som, når vi fortolker, beskriver vekselvirkningen mellem del og helhed. Vi kan ikke forstå helheden uden at forstå detaljen, og vi kan ikke forstå detaljen uden at forstå helheden. Det er sammenhængen mellem helhed og dele, der skaber mening, relationen mellem dele og helhed gør det muligt for os at fortolke og skabe forståelse (Højberg, 2005).

I lyset af vores tilvalg af den filosofiske tilgang til hermeneutik i vores masterafhandling har vi dermed implicit fravalgt at arbejde med den metodiske hermeneutik, der tager et epistemologisk udgangspunkt. I den positivistiske videnskabsforståelse skaber man afstand til sit forskningssubjekt og arbejder epistemologisk hen imod en endegyldig sandhed (Højberg, 2005). Dette er ikke hensigtsmæssigt i et samfundsvidenskabeligt psykodynamisk perspektiv, hvor vi som undersøgere ønsker at komme tæt på vores informanter for at kunne undersøge, forstå og fortolke deres selvforståelse i forhold til vores problemformulering. Vi påvirker informanterne, når vi stiller personlige spørgsmål og beder dem drage paralleller imellem barndom, ungdom, ledelses- og sportsliv. Dermed kan der opstå nye erkendelser hos informanterne, som de ikke nødvendigvis var opmærksomme på inden interviewene. Det bør nævnes, at i socialkonstruktivistisk funderede samfundsvidenskabelige discipliner anses sandheden for at være sprogligt konstrueret, hvorfor man inden for denne del af samfundsvidenskaben kan tage et epistemologisk videnskabsteoretisk udgangspunkt.

3.4 Analysetilgang

Konkret anvender vi i analysen Kvale & Brinkmanns (2009) tilgang med tre forskellige fortolkningskontekster, nemlig selvforståelse, kritisk commonsense forståelse og en teoretisk forståelse.

Tabel 2 Hermeneutisk meningsfortolkning (tilvirket fra Kvale & Brinkmann, 2009 p. 238)

Fortolkningskontekst	Valideringsfællesskab
Selvforståelse	Interviewpersonen
Kritisk commonsense forståelse	Den almindelige offentlighed
Teoretisk forståelse	Forskersamfundet

Ud fra denne opskrift vil vi analysere informanterne individuelt og sammenfattende med

udgangspunkt i de teoretiske perspektiver, som beskrives neden for i afsnit 5, Teoretisk ramme.

Selvforståelsen er informantens eget blik på sig selv. I den kritiske commonsense forståelse inddrages en bredere forståelsesramme end informantens egen selvforståelse, og her indgår også vores fortolkninger af informanternes udsagn. Endelig analyseres informanterne ud fra et teoretisk perspektiv. I denne fortolkningstilgang tager vi et psykodynamisk udgangspunkt og arbejder med det ubevidste, hvor vores fund kan overgå informanternes forståelsesramme.

3.5 Triangulering

Vi har valgt at arbejde med undersøgelsestriangulering såvel som metodetriangulering som kort beskrevet nedenfor. Metoderne er yderligere uddybet i afsnit 4.

- Undersøgelsestriangulering vil i denne sammenhæng sige, at vi bevidst vil indtage forskellige roller i interviewsituationerne og inkludere det vi hører, ser og føler som data. En agerer som primærinterviewer, en som sekundær interviewer, der bistår med at stille spørgsmål, hvis vedkommende finder, at der mangler at blive spurgt ind til specifikke emner, og den tredje agerer som observatør og registrerer overføring og modoverføringsdata.
- Metodisk triangulering indebærer, at vi anvender tre forskellige metoder til at belyse problemformuleringen. Metoderne vi vil anvende er:
 - Tegning af de tre informanternes barndom, ungdom, organisation og sport, efterfulgt af
 - Individuelle interviews med tre informanter efter FANI-metoden
 - Observation under interviewene med henblik på indsamling af overføring- og modoverføringsdata

3.6 Metodekritik, validitet og reliabilitet

Vi har i metodeafsnittet neden for beskrevet, hvordan vi har foretaget individuelle kvalitative interviews baseret på FANI-metoden.

At anvende FANI-metoden kræver, at man som undersøger har erfaring med metoden og et godt overblik, når de omfattende og ustrukturerede data, som denne metode kan generere, skal analyseres. Man skal endvidere være opmærksom på at risikoen for at over- eller fejlfortolke, da undersøgerens følelser og valenser kan stå i vejen for vigtige informationer. Det er derfor vigtigt for resultatet af undersøgelsen, at undersøgeren er bevidst om egne følelser og valenser for, at kunne adskille dem fra informanternes udfordringer. Desuden øges risikoen

for at opnå forskellige resultater ved denne subjektive tilgang, da vi som undersøgere er forskellige (Hollway & Jefferson, 2001).

Vi har været tre i vores mastergruppe, og to eller tre har været til stede ved interviewene, hvor vi har indtaget forskellige roller, som beskrevet i afsnit 3.5 ovenfor. Vi har efter hvert interview og efter aflytning og transskribering konsekvent drøftet de tanker og følelser, vi hver især kom i kontakt med, og denne triangulering kan bidrage til at højne validiteten af undersøgelsen (Hollway & Jefferson, 2001).

Hollway og Jefferson anbefaler, at der foretages et opfølgende interview (Hollway & Jefferson, 2001). Dette har vi ikke haft mulighed for; i stedet har vi per email bedt informanterne uddybe enkelte spørgsmål. Havde vi afholdt opfølgende interviews med vores informanter, havde vi haft mulighed for at få uddybet eventuelle mistanker eller interessante emner, hvorved vi havde øget valideringen af de indsamlede data. Samtidig kunne vi have byttet roller ved et opfølgende interview og derved yderligere have øget validiteten.

Vi kunne desuden have højnet validiteten ved at anvende flere forskellige metoder til at indhente data, som kunne være brugt til triangulering, blandt andet kunne vi have anvendt deltagerobservation. Ved anvendelse af denne metode kunne vi have indhentet viden om vores informanters adfærd og ledelsesstil i deres naturlige omgivelser. Desuden ville denne metode have givet os information, der ligger ud over det talte, da vi ville have haft mulighed for at studere kropssprog, tonefald osv. (Gabriel, 1999). Også denne metode kræver øvelse, da det kan være vanskeligt at fange nuancerne, herudover kræver den også, at man har et indgående kendskab til organisationen for at kunne se forskel på betydelige og ubetydelige data (ibid., p. 267).

For at sikre en så korrekt gengivelse af vores optagelser under interviewene som muligt er de alle blevet transskriberet. Analysearbejdet kræver et stort overblik hos os som undersøgere, og med vores begrænsede erfaring på området, er der en risiko for, at vi har fejlfortolket, overset væsentlige elementer eller endog overfortolket på baggrund af vores egne valenser, forforståelser og modoverføringsdata. Vi har under analysearbejdet været bevidste om og forsøgt at adskille følelser og valenser fra informanterne og os selv, men er samtidig bevidste om, at der ved brug af kvalitative metoder indgår subjektivitet, som øger risikoen for, at de resultater, som vi kommer frem til, er forskellige afhængig af den, der undersøger.

Det er vanskeligt at efterprøve en undersøgelse, som den vi har foretaget, da den som nævnt oven for er baseret på vores forforståelser, fortolkninger og personlige interaktion med informanterne. Andre forskere med deres forforståelser vil sandsynligvis kunne drage andre slutninger, end vi har gjort med deres forforståelser og fortolkninger. I et nyligt studie

publiceret i Science i august 2015 har en lang række anerkendte forskere i "The Open Science Collaboration" fra hele verden forsøgt at reproducere psykologiske forskningsresultater, og selv med brug af de originale materialer viste flere af de gentagne studier svagere evidens end de initiale undersøgelser (Open Science Collaboration, 2015). I stedet har vi valgt at søge at styrke vores fund ved hjælp af triangulering af såvel metoder som vores skiftende roller i undersøgelserne som beskrevet i afsnit 3.5 Triangulering nedenfor.

I undersøgelser som denne kan spejlkriteriet (Launsø & Rieper, 2005) anvendes til validering af fund ved, at informanterne kan genkende deres udsagn i vores gengivelse. I denne masterafhandling har det ikke været muligt at geninterviewe informanterne eller teste vores fund, og dermed er spejlkriteriet ikke opfyldt.

4 Undersøgellesdesign og metodevalg

4.1 Læsevejledning

Vi vil i dette afsnit beskrive vores metodevalg og undersøgelsesdesign. Her kommer vi ind på brugen af tegning, FANI og modoverføring som metode. Efterfølgende vil vi behandle vores etiske overvejelser og afslutte med en beskrivelse af interaktionen med informanterne.

4.2 Metodevalg

Genstandsfeltet for analysen er tre ledere, der dyrker triatlon eller maraton. Analyseniveauet har fokus på at afdække samspillet mellem informanternes opvækst og lederrolle samt mellem deres lederstil(e) og sportsudøvelse. Med udgangspunkt i livshistorie (person), rolleanalyse (rolle) og stilling (organisation) (Long, 2006) søger vi at afdække, hvad det er hos informanterne, der gør, at de kan varetage en krævende stilling i deres arbejdsliv og samtidig dyrke ekstrem sport.

Dette vil vi som nævnt oven for i afsnit 3.5 gøre ved at foretage kvalitative individuelle interviews med de tre informanter. Det kvalitative interview er velegnet til at undersøge unikke fænomener baseret på menings- og forståelsesorientering (Højbjerg, 2005). Det kvalitative interview er udviklet gennem tiden med udgangspunkt i Freuds terapeutiske samtaler og Piagets studier af børns udvikling i 1920'erne og videreført med bl.a. de tidligere nævnte Hawthorne-studier fra 1939 (Kvale & Brinkmann, 2009). Siden 1980'erne har samfundsvidenskaberne i stigende grad benyttet sig af kvalitative metoder i et spænd fra deltagerobservation over individuelle interviews og fokusgruppinterviews til diskursanalyser (ibid., p. 27). Det kvalitative interview udmærker sig ved det, som Mayo i sin tid trænede sine interviewere i Hawthorne-studierne til, nemlig:

"[at] lytte, undgå at afbryde eller give gode råd og i al almindelighed undgå alt, hvad der kunne gøre en ende på den enkeltes frie udtryk." (Mayo, 1933 i Kvale & Brinkmann, 2009, p. 26)

Ved anvendelsen af det kvalitative interview baseret på FANI-metoden (beskrevet i afsnit 4.2.2 neden for) opfordrer vi vores informanter til at dele deres narrative fortælling med den mening, de tillægger narrativerne og samtidig give rum for at igangsætte refleksioner for således at åbne for muligheden til at trænge ned i den ubevidste del af materialet.

Tre interviews bliver afholdt med de tre ledere i tre forskellige organisationer; en offentlig og to private. Som beskrevet i afsnit 3.5 om triangulering anvendes tre metoder i løbet af samme session med de tre informanter:

1. Informanterne blev bedt om at tegne en tegning
2. Umiddelbart efter afholdtes et kvalitativt interview baseret på FANI-metoden, hvor en var primærinterviewer og en var medinterviewer. Medinterviewer bød ind med uddybende spørgsmål undervejs.
3. Under interviewet tog en af os rollen som observatør og registrerede overføring og modoverføringsdata.

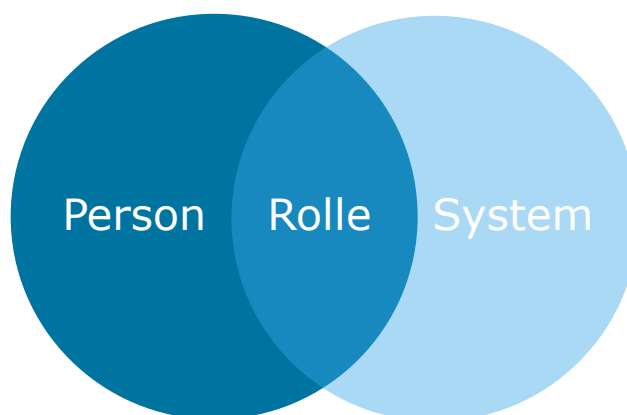
Tilgangen til de tre metoder bliver beskrevet i separate afsnit nedenfor.

4.2.1 Tegning

De tre interviews startede som nævnt med, at informanterne blev bedt om at tegne en tegning, der skulle danne baggrund for en rollebiografi og gøre det muligt at komme i kontakt med både bevidste og mindre bevidste dele af informanternes narrativ i det efterfølgende interview. Vi guidede vores informanter til at tage en rollerejse med udgangspunkt i tegningen, hvor vi opfordrede dem til at fortælle deres historie.

Longs (2006) tilgang til det social-analytiske interview inspirerede os til brugen af netop tegning som metode, hvor vi søgte mulighed for en øget forståelse af vores informanter og derved også vores problemstilling. Når vi engageres i en rolle, er det i en kontekst, hvor også andre systemer og relationer indgår, hvor der interageres mellem person, roller og systemer. Skæringspunktet for rollen er mellem person og system. Selvom rollen er en strukturel del af systemet, skabes og udfyldes den af informanten, som indtager forskellige roller i forskellige systemer, såsom samfundet, arbejdspladsen og familien (Long, 2006).

Anvendelsen af rollebiografi tilbyder en metode til at komme et lag dybere i forståelsen af den betydning, som de forskellige roller, som vores informanter har indtaget gennem livet, har i forhold til at indtage deres nuværende roller. Samtidig giver det mulighed for at undersøge, hvorfra valenser i deres nuværende roller stammer fra.



Figur 3 Person, rolle, system (Sieverts (2009) in Long, 2006 p. 128)

Tegningen, der udgjorde udgangspunktet for rollerejsen, skulle illustrere deres barndomsfamilie, deres teenagetid, deres sport og deres lederrolle. Herefter blev informanterne bedt om at fortælle om og forklare deres tegninger, og undervejs blev der spurgt dybere til betydningen af det vi så, hørte og talte om, samt hvordan de forskellige roller fra tegningerne og samtalerne kunne være forbundet.

4.2.2 FANI – Free Association Narrative Interview

På grund af vores valg af undersøgelsestriangulering og de deraf skiftende roller som hhv. observatør, primær og sekundær interviewer var der forskel på, hvordan hvert interview afvikledes, ligesom informanterne selv naturligvis også influerede på interviewsituationen.

Samtidig lærte vi nyt ved hvert interview og kunne justere måden, vi spurgte på, og hvor meget vi interagerede. Vi, som undersøgere, har forskellige baggrunde og erfaringer med både interviewhåndværket som sådan og med den kontekst, erfaringen er oparbejdet i. En har erfaring med kognitive samtaler i behandlingsøjemed, en har erfaring i samtaler ud fra et rekrutterings- og ledelsesmæssigt perspektiv, og endelig har en undersøger begrænset erfaring med interviewmetoder. Vi søgte alle tre at lade tegningen og narrativerne være de bærende elementer i interviewene og tilstræbte at intervenere så lidt som muligt.

I tillæg til tegningen og rollebiografien søgte vi i løbet af interviewet at sikre, at vi fik afdækket en række spørgsmål. Hovedformålet var dog med udgangspunkt i informantens tegning at fremkalde historier for at afdække de bevidste og ubevidste sammenhænge, der var i informanternes rollebiografi. Denne eksploreredes ved brug af FANI-metoden udviklet af Hollway & Jefferson (2001).

Ved brug af den kvalitative interviewmetode er det informanternes subjektive fortælling, der er vigtig. I interviewsituationen er der en risiko for, at interviewer og informant ikke tillægger de ord, der bliver sagt, præcis samme mening og dermed, at misforståelser opstår. Den samme diskurs kan således opfattes forskelligt af mennesker med forskellig baggrund, identitet og erfaringer. Med FANI-metoden søger man at eliminere den bias, der måtte ligge i interviewerens forudfattede mening og forstå den position, som informanten taler ud fra (ibid., p. 12f).

I erkendelse af, at vi ikke er velbevandrede i interviewhåndværket i en forskningsmæssig kontekst i al almindelighed og i FANI metoden i særdeleshed, samt at vi undersøger flere aspekter i interviewene såsom roller, ledelse og sportsudøvelse, anerkender vi risikoen for, at associationerne i rollerejsen ikke nødvendigvis ville være dækkende for vores informationsbehov.

Vi udarbejdede derfor en interviewguide, der skulle sikre, at interviewene inkluderede tilstrækkelig information om de aspekter, vi ønskede at indsamle i vores empiri. Fortsat med fokus på den narrative fortælling og samtale stillede vi derfor efter behov enkelte spørgsmål, der drejede interviewet i den ønskede retning. Disse spørgsmål blev stillet som en opfordring til informanten om at fortælle om fx rollemodeller og værdier, og for at afdække informantens evne til mentalisering spurgte vi til, hvordan informanten troede, hans medarbejdere så på ham i visse situationer.

Vi har i tillæg til FANI-metoden støttet os til den semistrukturerede interviewmetode, der ligeledes tilstræber at afdække informantens oplevede betydning af sin livsverden. Også inden for denne disciplin stilles der så få spørgsmål som muligt og opfordres til narrative fortællinger, ud fra hvilke både informant og interviewere søger at afdække og forstå temaer ud fra informanternes egne perspektiver (Kvale & Brinkmann, 2009).

Igen stilles der så vidt muligt åbne spørgsmål, der fortsat inviterer til narrative fortællinger. 'Hvorfor'-spørgsmål søges undgået (Hollway & Jefferson, 2001), og det tilstræbes at følge op på informanternes svar ved at genbruge deres egne formuleringer (ibid., p. 36). Det er hele tiden intentionen, at interviewet forløber som en samtale, og at interviewguiden er mere vejledende end styrende for interviewet. Fokus er på informantens narrativer og beskrivelser, og vi lytter aktivt til beretningerne fremfor at fokusere på, hvad det næste spørgsmål skal være (Tinggaard & Brinkmann, 2010).

Hollway & Jefferson arbejder med begrebet "the defended subject" baseret på Kleins teorier om det spæde barns polarisering af følelser i det gode og det onde (Klein, 1988a, b i Hollway & Jefferson, 2001). Denne splitting ligger til grund for termene den paranoidt-skizoide position, hvor det onde projiceres væk fra selvet, og den depressive position, hvor både det onde og det gode contains i det samme objekt. Inden for psykoanalysen anses angst at udløse forsvarsmekanismer, der oftest opererer på et ubevidst plan som et forsvar mod angsten. Disse mekanismer har således indflydelse på menneskers liv, relationer og handlinger.

Når vi anser vores informanter som 'defended subjects', betyder det, at vi som undersøgere skal være opmærksomme på, at informanterne kan være etableret i en diskurs for at beskytte sig selv, samt at informanterne ikke nødvendigvis ved, hvorfor de oplever og føler, som de gør (ibid., 2001, p. 26). Samtidig er det vigtigt for os som undersøgere at være opmærksomme på, at diskurser forstås ud fra informanternes egne referencerammer, og at denne ikke nødvendigvis er overensstemmende med vores egen referenceramme og ej heller, at denne ramme er den samme mellem de enkelte informanter (ibid., p. 8).

Interviewene blev afholdt på de tre informanternes arbejdspladser, der må anses for at være trygge miljøer (Long & Harding, 2013). Vi, i vores roller som interviewere og observatør, var dermed inviteret ind på informanternes respektive hjemmebaner, og vi oplevede, at der var en gensidig interesse i og forståelse for at danne en containende ramme for interviewet fra såvel vores side som undersøgere som fra informanternes side.

4.2.3 Modoverføring som metode

Ifølge Stein er det ikke muligt at gennemføre en kvalitativ undersøgelse, uden at der sker overføring og modoverføring. I stedet for at se modoverføring som noget der skal minimeres, skal modoverføring derimod ses som en værdifuld datakilde (Stein, 2001). I erkendelse af betydningen af disse data i den psykodynamiske forskning har vi valgt at inddrage modoverføring som en af grenene i masterafhandlingens metodetriangulering. Vi vil dermed bevidst arbejde med modoverføring og turde mærke, genkende og undersøge vores egne følelser og deres betydning i interviewsituationerne og efterfølgende i analysefasen (ibid., p. 33).

Når der opstår konkordant modoverføring mellem interviewer og informant betyder det, at intervieweren identificerer sig med informantens psyke, og der opstår overensstemmelse mellem de to jeger og de to overjeger (Boyer, 1991 i Stein, 2001), hvor intervieweren oplever empati med informanten og handler derefter. Det kan betyde, at intervieweren føler at være på bølgelængde med informanten og agerer derefter i interviewsituationen.

Modell (1984 i Stein, 2001) forklarer, hvordan modoverføring baseres på følelserne bag de ord, informanten bruger om ordene selv:

"What endows words and other symbolic structures with significance is the communication of affects. It is the analyst's response to communicated affects that forms the basis of what is called empathy. Empathy cannot be present without the communication of affects" (ibid., p. 30)

Det kan betyde, at intervieweren i et forsøg på at hjælpe, når informanten går i stå, kommer til at påvirke og guide informantens narrativ. Dette kan indikere en fælles forståelse af referenceramme og diskurs mellem informant og interviewer.

Imidlertid er det også muligt at samle data, hvis intervieweren eller observatøren oplever slet ikke at have adgang til sit følelsesregister under interviewet. Bion (1959 i Stein, 2001) beskriver, hvorledes man i sin rolle under interviewet kan opleve "a temporary loss of insight", og dette kan skyldes, at man identificerer sig med en projektion fra informanten. En sådan

projektiv identifikation kan lige så vel som en forsvarsmekanisme anses som en form for kommunikation (Bion, 1962 i Stein, 2001).

Hollway & Jefferson (2001) beskriver modoverføring og co-produktion af data som et vilkår i en interviewsituation. De beskriver, hvorledes de under interviewene etablerer et forhold til deres informanter, og der sker en udveksling af følelser mellem informant og interviewer, som i de beskrevne tilfælde resulterer i genkendelse og/eller containing som en præmis for ubevidst intersubjektivitet.

4.3 Ethiske overvejelser

Vi har et etisk ansvar over for de informanter, vi involverer i undersøgelsen (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi anerkender, at vi risikerer at 'forstyrre' vores informanter, men er opmærksomme på, at ingen af dem 'lider overlast' og efterlades i en angstfyldt situation, som der ikke er nogen til at samle op på efterfølgende.

Også af etiske hensyn har vi indledt korrespondancen inden interviewene og i starten af selve interviewsituationerne med at (gen-)fortælle hvem vi er, forklaret formålet med vores undersøgelse, hvor lang tid interviewet var estimeret til, samt at den viden, vi ville indsamle, blev betragtet som fortrolig fra vores side (Long & Harding, 2013).

I den informerede samtykkeerklæring (bilag 1) understregede vi over for informanterne, at sigtet med undersøgelsen ikke var terapeutisk, og at de informationer, vi indhentede, udelukkende ville anvendes til vores undersøgelse i anonymiseret form.

Endvidere har vi i samtykkeerklæringen indhentet accept hos alle tre informanter af, at vi må optage interviewene på lydfiler. Endeligt garanterer vi, at informanterne er anonymiseret i opgaven. Af samme årsag har vi vedlagt interviewene i transskriberet form (bilag 2-4) og overstreget de udtalelser, hvor informanternes anonymitet kunne kompromitteres.

4.4 Beskrivelse af interaktion med informanter

Da de tre informanter var identificeret, indledte vi en mailkorrespondance med dem for at få en interviewaftale i stand.

I denne mailkorrespondance (bilag 5) introducerede vi os selv og vores interesseområde, og ud over at bede om en interviewaftale, bad vi dem sende os en kort levnedsbetegnelse, så vi kunne stifte bekendtskab med dem inden interviewet. Kun Peter reagerede på denne forespørgsel.

De tre interviews blev afholdt over en periode fra slutningen af februar til midten af marts 2016.

Da det ikke var realistisk at geninterviewe vores informanter, måtte vi efterfølgende via mail bede vores informanter om uddybning af fire spørgsmål, som vi ikke havde været tilstrækkeligt opmærksomme på i planlægningsfasen af interviewene, og som vi dermed ikke havde fået afdækket (bilag 6).

5 Teoretisk ramme

5.1 Læsevejledning

I dette afsnit vil vi præsentere vores forforståelse, inden vi gik i gang med interviewene. Efterfølgende vil vi behandle de teoretiske tilgange, vi har valgt ud fra empirien. Teorivalgene dækker over; psykodynamisk systemteori, roller, tilknytning, herunder objektrelationer og mentalisering, identitet og ledelse, herunder autoritet og narcissisme. De teoretiske tilgange vil senere blive inddraget og refereret til i afsnit 7 Analyse.

Inden vi foretog interviewene havde vi ikke lagt os fast på teorivalg. Ikke desto mindre var der teorimæssige implikationer af særskilt tegning som metode, og dermed blev Longs (2006) metodemæssige opdeling i person, rolle og organisation bærende i vores interviews. Vi var imidlertid ikke forudindtagede i forhold til, hvad der kunne være det vigtigste i samspillet mellem lederstil og sportsudøvelse, og vi besluttede at være åbne for de dynamikker, temaer og teoretiske baggrunde, der måtte dukke op i interviewmaterialet. Analysen neden for vil blive opdelt efter de teoretiske rammer, vi har valgt.

5.2 Forforståelse

I masterafhandlingsgruppen kender vi ikke årsagssammenhængen mellem at være topleder og samtidig dyrke ekstremsport, men vores forforståelse er, at topledere som oftest er et robust folkefærd, der besidder en vis portion narcissisme. Det samme, antager vi, gør sig gældende i dyrkelse af ekstremsport. Ledere, der opnår gode resultater og evner at sætte sig nye mål, drives af at være blandt de bedste, stærkeste og hurtigste – både på arbejdet og i deres sport.

I vores egen hverdag ser vi, at ledere på højt niveau ofte har et meget højt energiniveau og kan overkomme mere end de fleste, ofte med lange og komplekse arbejdsdage, og de fleste har endvidere familie og venner, der også prioriteres.

Vi antager, at udøvelse af ekstremsport og træning generelt er en måde for udøveren at slippe forpligtigelserne for en tid og "rense sindet". Fysisk aktivitet frigiver endorfiner (Boecker et al, 2008), og vi oplever, at flere udtrykker, at de efter udøvelse af sport bliver mere rolige og genvinder evnen til at fokusere. Vi har også en antagelse om, at udøvelse af ekstremsport kan være et udtryk for afhængighed, og at det også kan tilskrives visse personlighedstræk (Lichtenstein et al, 2014).

Det kan opfattes som afslappende at dyrke sport, at gøre noget for sig selv og selv bestemme, hvornår, hvor og hvordan man vil gøre det, og samtidig mener vi, at det kræver mental styrke

at præstere udover kroppens grænser. Nogle mennesker, og formentlig ikke mindst ledere, kan have mantraet "man kan, hvad man vil, og meget mere end man tror", og vi formoder, at dette kan have en afsmittende effekt på forventninger til medarbejderes præstationer både arbejdsmæssigt og i forhold til udøvelse af sport. Det kan betyde, at lederen mere eller mindre ubevidst opdeler medarbejdere i et A- og et B-hold i forhold til fx opfattet sundhed snarere end i forhold til deres faglige formåen og evner til at løse opgaverne. Vi kan have en formodning om, at ekstremsportsudøvere foretrækker at præstere alene på arbejdet fremfor i et team, og at behovet for at dyrke sport i ekstrem form kan ses som sublimering.

Vi forestiller os, at for nogle følger konkurrenceelementet i sporten med over i arbejdslivet, og at ekstrem sport som samfundstrend medvirker til, at flere og flere dyrker sport. Det er nærmest mainstream at løbe et maraton, og vi antager, at triatlon har vundet indpas hos motionister, fordi det er en tand mere ekstremt med tre elementer i én konkurrencesport.

Derfor spørger vi os selv: Løber de ekstremsportsudøvende ledere fra sig selv, og det der er svært? Vi tænker her ikke udelukkende på sporten, men også på de lange, komplekse arbejdsdage og en familie, der også gerne vil have opmærksomhed.

5.3 Psykodynamisk systemteori

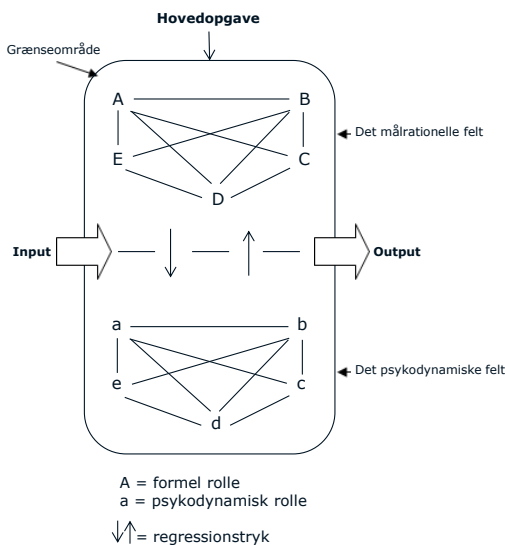
Vores tilgang til denne undersøgelse er psykodynamisk, og vi arbejder derfor ud fra den psykodynamiske systemteori, som er udviklet på baggrund af den åbne systemteori, der oprindeligt er udviklet i en naturfaglig biologisk kontekst (Miller & Rice, 1967 i Visholm, 2004).

Den psykodynamiske systemteori muliggør en beskrivelse af de forskellige systemer, vi som voksne mennesker bevæger os mellem (Visholm, 2004). I denne opgave er de primære systemer, vi beskæftiger os med i relation til vores informanter deres familie, arbejde og idrætsforening. Med baggrund i den psykodynamiske systemteori er det muligt for os at sammenligne og synliggøre de forbindelser, der er derimellem (ibid., p. 36).

Som beskrevet i nedenstående Figur 4, opereres der i psykodynamisk systemteori med et afgrænset område – systemet, illustreret ved grænseområdet – inden for hvilket der både er et målrationelt og et psykodynamisk felt samt input ude fra og output ud ad systemet. Systemets mål er at opretholde en indre balance samtidig med en afstemt udveksling med omgivelserne.

Inden for grænserne angiver bogstaverne roller, der i det målrationelle felt er formelle, mens roller i det psykodynamiske felt udspringer af projektioner. Bevægelsen fra det målrationelle til det psykodynamiske felt sker ved et regressionstryk illustreret ved de modsatrettede pile inden for systemet. Når aktørerne i systemet udfordres på hovedopgaven i det målrationelle felt,

sker der således en bevægelse til det psykodynamiske felt, hvor grundantagelsestilstande og forsvarsmekanismer fjerner fokus fra hovedopgaven og forværrer situationen. Et system kan være alt fra et individ til verden (ibid., p. 38).



Figur 4 Organisationspsykologisk systemteori (Visholm, 2004 p. 37)

I denne masterafhandling anskuer vi vores tre informanter som hvert deres system med hver deres hovedopgave. Denne opdeles i en grundlæggende hovedopgave, som definerer informanterne i forhold til andre systemer og tilfører en identitet set både indefra og udefra, og en dynamisk, eller indre, hovedopgave, som defineres ved den aktivitet, der er vigtigst for systemets overlevelse. Når systemet er en enkelt person i det psykodynamiske perspektiv, er det jeget, der agerer systemets ledelse i grænseområdet

mellem realiteten uden for og den indre verden bestående af id'et og overjeget (Freud, 1973 i Visholm, 2004). Jeget er således formidleren af passende reaktioner mellem de indre behov og impulser udtrykt af id'et og overjeget og den ydre verdens stimuli.

5.4 Roller

Som tidligere nævnt i afsnit 4.2.1 om tegning som metode er en persons roller en delmængde mellem person og system eller organisation. Roller opstår således både af

- 1) noget fra personen selv; en slags egen indre hovedopgave, de kompetencer man har og de opgaver, man løser
- 2) formelle roller, som defineres af en organisations hovedopgave med den struktur, de metoder og den arbejdsdeling organisationen har (Jakobsen, 2004).

Rollen placerer så at sige personen i organisationen med den autorisation, der skal til oppefra og angiver gruppetilhørsforhold.

I organisationssammenhæng såvel som i privatlivet indtager mennesker endvidere uformelle roller, der ofte udspringer af projektive identifikationsprocesser. Disse roller kan være karikerede og begrænsende, og de udspringer ofte også af en valens hos en person for at påtage sig lige præcis den tildelte rolle (Bion, 1993, i Jakobsen, 2004). Projektive identifikationsprocesser hos velintegrerede personer kan være svære at identificere, da de er mere realistiske (Visholm, 2004).

Menneskers karrierevalg er ofte et udtryk for en valens for at påtage sig en bestemt rolle, og det er i opvæksten, indlæringen af roller finder sted (ibid., p. 111ff). Har man autorisation indefra, føler man sig også berettiget i sin rolle og kan agere derefter. Tvivler man på sin egen autoritet og sin berettigelse i rollen, vil man miste andres respekt og følgeskab.

Enhver rolle har sine grænser, og jo tættere man bevæger sig på grænsen, desto større bliver angsten. Trækker man sig fra sin rolle, dvs. undlader at udfylde rollen i forhold til det forventede, sættes en angstkæde i gang (Hirschhorn, 1990, 1998, i Jakobsen, 2004). Overjaget kan overtage kontrollen og sætte fantasier om nederlag i gang, og personen, der ikke er i trit med sin rolle, tenderer til forsvarsmekanismer mod angsten.

Nye sammenhænge i autoritetsrelationen beskrives af Hirschhorn (2003, i Visholm, 2011) som havende ændret fokus fra at være autoritet baseret på rollen til mere at have fokus på kvaliteter, der er i den relationelle autoritet. Der er fokus på lederens evne til at danne relationer og at tage hånd om disse samtidig med, at der er fokus på kvalifikationer. Her må gøres brug af den autoritetsudøvelse, der fokuserer på personlige kvaliteter, hvor tidligere ubevidste erfaringer med relationer indgår, samtidig med, at lederen oplever projektive identifikationsprocesser fra medarbejderne (Visholm 2011).

5.5 Tilknytning

5.5.1 Tilknytningsmønstre

Tidlige tilknytningsmodeller fungerer som forbilleder for vores senere sociale rammesætning, hvorfor tilknytningsmønstre har stor betydning for os gennem hele livet (Nielsen, 2009). Det tilknytningsteoretiske perspektiv bidrager således med en ramme for, hvordan interpersonel dynamik kan forstås. Det er muligt via narrativer at undersøge voksnes tilknytningsmønstre, hvor sproget anvendes til at analysere og identificere voksnes tilknytningsmønstre.

Nielsen (2009) sammenfatter George, Kaplan og Mains teorier med Bowlby og Ainsworths, der resulterer i fire typer af tilknytningsmønstre, et sikkert og tre usikre, som katalogiseres ved deres narrativer.

5.5.1.1 Sikker tilknytning

En person falder inden for kategorien "sikker tilknytning" når narrativet er sammenhængende. Det vil sige, at en person på en tydelig, sammenhængende og konsistent måde kan beskrive både smertefulde og glædelige aspekter af livet.

Ledere med dette tilknytningsmønster besidder som regel evnen til at se sig selv udefra og andre indefra, og de besidder evnen til selvindsigt, selvregulering og refleksion. At kunne

reflektere over sig selv i forhold til andre gør lederen i stand til at møde medarbejdere og kolleger med interpersonel tillid og overordnet relationstilfredshed (ibid., p. 215ff). Lederens indre arbejdsmodeller er fleksible og "ikke rigide" og bliver revideret i takt med lederens erfaring og udvikling. Det er vigtigt at understrege, at ovenstående også afhænger af det system og den kontekst, lederen indgår i.

5.5.1.2 Afvisende/affærdigende tilknytning (usikkert tilknytningsmønster)

Dette tilknytningsmønster er karakteriseret ved personer, hvis narrativ ikke hænger sammen og er ualmindeligt kort. Personen, og personen i sin historie, har problemer med at huske tilknytningsrelaterede oplevelser og relationer.

Karakteristisk for ledere med ovenstående tilknytningsmønster er, at de har svært ved at forstå sig selv og andre, og deres indre arbejdsmodeller betragtes som rigide. Det indebærer blandt andet, at det er svært for dem at se en given problematik fra flere perspektiver. Derudover ses der også vanskeligheder med affektregulering, hvilket som oftest er strategisk uhensigtsmæssigt.

Ledere med afvisende/affærdigende adfærdsmønstre vil typisk undgå eller helt overse interpersonelle problemer både mellem medarbejdere og mellem leder og medarbejder. Desuden vil de have tendens til at idealisere eller devaluere andre personer (ibid., p. 217).

Fra et medarbejderperspektiv vil det være vanskeligt at vide, hvor man har ledere med dette tilknytningsmønster, hvilket betyder, at medarbejderne med stor sandsynlighed har vanskeligheder med at have tillid til en leder med et afvisende affærdigende tilknytningsmønster (ibid., p. 217ff).

5.5.1.3 Bekymret/overvældende (usikkert tilknytningsmønster)

Dette tilknytningsmønster er karakteriseret ved et diffust narrativ, hvor personen kan synes stærkt optaget af tilknytningsrelaterede oplevelser og relationer, som vedkommende har svært ved at vriste sig fri af (ibid., 197).

En person kan reagere følelsesmæssigt og adfærdsmæssigt inadækvat i nogle situationer for eksempel ved at optræde påfaldende passivt, udvise angst eller vrede.

Ledere med dette tilknytningsmønster vil typisk blive meget berørte af interpersonelle problematikker, da egne livshistorier og følelser vil blive bragt i spil i sådanne situationer. Dette betyder, at lederen vil have svært ved at hæve sig op og betragte en given problematik i et metaperspektiv og vil have svært ved at se arbejdsrelationer i et realistisk lys (ibid., p. 216ff).

5.5.1.4 Uforløst/desorganiseret (usikkert tilknytningsmønster)

Dette mønster vil ikke blive uddybet nærmere, da der kan sættes spørgsmålstegn ved, om personer med dette tilknytningsmønster overhovedet bestrider lederpositioner.

5.5.2 Objektrelationer

Som tidligere kort berørt i afsnit 4.2.2 om FANI-metoden beskæftiger Klein (1973, i Visholm, 2004) sig blandt andet med individets indre objektrelationer og opererer med to positioner, nemlig den paranoidt-skizoide position og den depressive position.

I den paranoidt-skizoide position indgår begrebet 'splitting', som er en primitiv forsvarsmekanisme, hvor "godt" og "ondt" spaltes i to. Det er en ubevidst forsvarsmekanisme, der kommer i spil, når man mangler evnen til at integrere modstridende egenskaber/følelser i samme objekt og skabe et sammenhængende billede.

Projektion, hvor dele af selvet bliver tillagt/projiceret over i en anden eller andre, sker, når en person ikke kan håndtere den indre konflikt, der er forbundet med disse modsatrettede følelser. Det vil sige, at man, når man befinder sig i den paranoidt-skizoide position, ubevidst forsvarer sig mod den angst eller smerte, man ikke umiddelbart kan rumme.

I den depressive position, derimod, har man kapacitet til at integrere de modsatrettede følelser for derved at udvikle og opnå et mere realistisk billede af sig selv og andre. Det er i vekselvirkningen mellem de to positioner, at vi udvikler os som mennesker (Visholm, 2004).

Psykodynamiske (psykoanalytiske) udviklingsteorier tilbyder forståelse af processer og sammenhænge både i den normale udvikling og i udvikling af psykopatologi.

5.5.3 Mentalisering

Mentaliseringsbegrebet har udviklet sig gennem tiden, men har sit udgangspunkt i mentaliseringssvigt, som beskrevet inden for autisme (Firth, Morton og Leslies, 1991, i Beck og Heinskou, 2011). Begrebet er sidenhen udviklet og bliver blandt andet brugt i forhold til ledelse.

Evnen til mentalisering grundlægges i barndommen, og jo bedre man er tilknyttet, desto bedre betingelser har man for at udvikle sine mentaliseringsevner (Beck & Heinskou, 2011). Beck og Heinskou (2011) forklarer begrebet veludviklet mentaliseringsevne som følger:

"En veludviklet mentaliseringsevne hos et menneske gør det i stand til både at forstå egne reaktioner, at relatere sig til andre og forstå de andres perspektiv, det være sig ønsker følelser eller overbevisninger" (ibid., p. 179)

I et medarbejderperspektiv vil det, at en leder har bevaret og udviklet sin mentaliseringskapacitet, betyde, at en leder vil se og forstå en "sårbar" medarbejder indefra, for derigennem at give medarbejderen mulighed for at udnytte sit potentiale og udvikle sig (ibid., p. 179).

5.6 Identitet

I det postmoderne samfund er dannelsen af identitet blevet vanskeligere, da de kulturelle rammer sætter normen, og vi som mennesker får derved ikke noget forærende (Jørgensen, 2002). Hvem man er, hvilken gruppe man tilhører og hvordan man gerne vil fremstå i andres øjne er i høj grad noget, vi selv må forholde os til, og i modsætning til tidligere giver det postmoderne samfund os mulighed for at skabe os selv. Der er ligefrem en forventning om, at vi frigør os og skaber os selv og vores egen unikke identitet for hermed at blive anerkendt af andre.

Identitetsbegrebet betyder ifølge Jørgensen (2008), at vi som mennesker har en kerne, noget vi bliver født med, som udvikles og formes i samspil med omverdenen.

Socialkonstruktivisterne (fx Gergen, 1991 i Jørgensen, 2002) antager, at identiteten udelukkende er en social konstruktion, hvilket vil sige, at den bliver til via sproget gennem kommunikation i det sociale rum.

Visholm (2004) pointerer, at vi som mennesker er medlemmer af forskellige grupper, ud fra hvilke vi definerer os selv og andre. Afhængig af hvilket teoretisk synspunkt man anvender, og hvilken forskningsmæssig interesse man har, kan medlemskaberne beskrives som:

"[...] social identitet, selvkategorisering, diskursiv positionering, projektiv identifikation mv." (Visholm, 2004 p. 127)

Jørgensen beskriver fire identitetsniveauer, som er den forståelsesramme, vi har valgt at anvende i denne masterafhandling. De fire niveauer præsenteres nedenfor.

5.6.1 Jeg-identiteten

Jeg-identiteten er relateret til den enkeltes, personlige forståelse af sammenhængen mellem fortid, nutid og fremtid og meningen med eget liv (Jørgensen, 2008). Jeg-identiteten afslører sig via en persons tale og handlinger, hvilket personen ikke selv nødvendigvis er bevidst om eller har kontrol over. Har individet en veludviklet jeg-identitet, har man nuancerede og realistiske forestillinger om selvet og andre.

Ifølge Freud (1932) er overjeget en instans i mennesket, som opstår på baggrund af det lille barns afhængighed af forældrene. Personligheden og overjeget påvirkes og formes af det lille

barns angst for tab af kærlighed og transformeres til en dømmende instans iboende mennesket/individet. Oplevelsen af manglende sammenhæng og mening i den ydre verden kan således påvirke jeg-identiteten og kan bevirke brug af forsvarsmekanismer. Disse mekanismer handler om at genetablere en overensstemmelse mellem ydre realitet, overjegets krav, driftsmæssige behov fra id og jegets kognitive virksomhed (ibid., p. 54).

5.6.2 Den personlige identitet

Lige som jeg-identiteten er den personlige identitet subjektivt funderet, men henviser til mere eller mindre bevidste mål, værdier og behov, samt oplevelsen af at vide, at man er et unikt individ (Jørgensen, 2009). Generelt er det den personlige identitet vel forankret i jeg-identiteten, som man viser udadtil.

5.6.3 Den sociale identitet

I modsætning til de to oven for beskrevne identiteter er den sociale identitet individets bevidste ønske om at fremstå på en bestemt måde i andres øjne. Dette kan aflæses i individets adfærd og hænger sammen med de sociale roller og positioner, individet tager og får i forskellige sammenhænge (Jørgensen, 2009).

5.6.4 Den kollektive identitet

Den kollektive identitet – også kaldet (stor-) gruppeidentiteten – hænger sammen med individets subjektive oplevelse af at tilhøre og identificere sig med en bestemt gruppe som fx etnicitet, religion med videre. Dette tilhørsforhold kan give individet en oplevelse af at have en række centrale karakteristika til fælles med andre (Jørgensen, 2009).

Ifølge Jørgensen kan det senmoderne samfunds høje forandringshastighed være medvirkende til at udfordre den måde, hvorpå vi ser den normative forestilling om "den optimale identitet" (Jørgensen, 2009). Jørgensen beskriver således, hvordan mennesker med en stabil jeg-identitet er i stand til at bevæge sig rundt mellem forskellige personlige, sociale og til dels kollektive identiteter uden, at det giver anledning til identitetskrise eller usikkerhed på den grundæggende fornemmelse af, hvem man er.

5.7 Ledelse

Hvor der tidligere var fokus på relationen mellem leder og medarbejder, er der i den postmoderne organisation fokus på relationer og forskelle mellem de ansatte, hvilket kan udfordre lederen.

Ledernes identitet var tidligere rollebaseret, mens den i dag er personbaseret. Med mere udflydende grænser er det ikke blevet nemmere at være leder i dag, og der er et større behov

for ledelse, hvor fokus på kontrol nedtones til fordel for containing (Hirschhorn & Gilmore 1992; Visholm 2005a; 2006b i Visholm, 2011).

Ud fra et systemteoretisk perspektiv er det vigtigt som leder at have fokus på hovedopgaven og de mål, som organisationen har fastsat samt at vide, at det er genstand for konflikter. Det er gennem fastholdelse af fokus på hovedopgaven, at det bliver muligt at vurdere succesniveauet og derfra udvælge og tilrettelægge, hvordan ressourcerne skal organiseres. Lederen placeres ofte i den åbne systemteori på grænsen af det system, som vedkommende leder. Den effektive leder formår at balancere på grænsen uden at blive trukket for meget ind eller ud af systemet og derved regulerer grænser, så der arbejdes effektivt på hovedopgaven (Visholm, 2004).

5.7.1 Autoritet

Retten til at bestemme og pligten til i en givet organisation at gøre, hvad der bliver sagt, omtales som autoritet. Obholzer forklarer det som følger:

“Autoritet refererer til beføjelsen til at træffe endelige beslutninger, og i en organisation refererer det endvidere til retten til at træffe beslutninger, som er bindende for andre.” (Obholzer 2003:69 i Birkholm & Aarkrog, 2011 p. 199).

Lederen kan være autoriseret, altså have autoritet eller være en autoritet (Friedman, 1973 i Visholm, 2004) og hente sin autoritet indefra, nedefra og oppefra. Lederen kan være en autoritet i kraft af sin person, på baggrund af personlige egenskaber eller kompetencer og evner, hvorved autoriteten forbindes til personen. Samtidig kræver det, at systemet anerkender autoriteten og autoriserer lederen eller personen (Visholm 2004).

Obholzer (1994 i Visholm, 2004) skelner mellem den autoritære og autoritative tilstand. Den autoritære tilstand fremstår som hørende til den paranoidt-skizoide position, hvor autoriteten kan overskride grænserne for den udstukne autorisation, og gennem lederens egen svaghed anvendes magt overdimensioneret. I den depressive position er det den autoritative tilstand, der er fremherskende, hvor lederen er i forbindelse med sin delegerede autoritet, der udspringer fra lederen selv samt fra grænser og begrænsninger.

I det postmoderne samfund er forandringer et vilkår i organisationer. Sådanne forandringer kan forstås som det Bion (1988 i Visholm, 2011) refererer til som en “catastrophic change”. For at kunne rumme disse stadige forandringer, er det en fordel, hvis lederen besidder det, som Bion (ibid., p. 235) benævner “negative capability”. Negativ formåen kan forklares som evnen til at udholde at være i den angst, som forandringen fører med sig, uden at tage

forhastede beslutninger, men afvente et såkaldt "selected fact", der viser en god løsning på den "katastrofale" forandring.

5.7.1.1 Autoritet indefra

Autoritet indefra er lederens formåen til at tillade sig selv at bestemme og afhænger af erfaringer med tidligere autoriteter. Medarbejderne er også påvirket af deres tidligere erfaringer og bringer dem med på arbejde, hvor de kan influere og fx øge presset på lederen, så denne måske identificerer sig med en forældrefigur, der har været regressiv (Birkholm & Aarkrog, 2011).

Det kræver, at man tager ansvar for opgaverne, formår at sige sin mening og også udtrykke sig aggressivt, når der er behov for det, og i andre situationer lytte til andres meninger, give positive tilbagemeldinger og anerkende, når det er passende. De personlige faktorer får en større betydning jo mere centralt, man er placeret i organisationen (Johansen & Nielsen, 2011).

5.7.1.2 Autoritet oppefra

Autoritet oppefra er givet gennem den formelle organisation (Birkholm & Aarkrog, 2011) som lederen påtager sig inden for organisationen, hvori lederen er autoriseret (Visholm, 2004). Dette er kun kort beskrevet, da informanterne er autoriseret af det øverste ledelseslag i deres pågældende organisationer.

5.7.1.3 Autoritet nedefra

Autoritet nedefra opnås gennem lederens formåen at få opbakning fra medarbejderne. Dette er udelukkende kort beskrevet, da vi har afgrænset os fra at indsamle empiri fra medarbejderne og dermed ikke kan underbygge konklusioner på autoritet nedefra.

5.7.2 Narcissisme

Freud (1914 i Lundmann Jensen, 2006) var den første blandt mange, der udviklede en teori om narcissisme. Freud anså den narcissistiske person som selvoptaget/forelsket i sig selv og ude af stand til at vende sin drift, eller energi mod andre (Lundmann Jensen, 2006).

I dag benyttes ordet narcissisme, når vi omtaler en person, der er optaget af sig selv eller som udviser en overdrevet selvsikkerhed. Samtidig benyttes og forstås ordet både som noget sundt og usundt, hvor den sunde narcissisme dækker over faktiske præstationer og resultater, at formå at komme sig ovenpå ærgrelser eller fiaskoer og at finde opmuntring og opbakning hos relationer (Horwitz, 2000 i MacDonald, 2014).

Ifølge Pat MacDonald er narcissisme mere udbredt i dag, og hun mener, at flere er placeret i de ekstreme, eller usunde, ender på det narcissistiske kontinuum (MacDonald, 2014), som

spænder mellem intethed og grandiositet, og det er i balancen mellem disse, at den sunde narcissisme er placeret (Lundmann Jensen, 2006).

"...narcissistic traits, involving vanity, arrogance, feeling special, lacking empathy and having little regard for others are becoming increasingly common" (Pinsky, 2006 i MacDonald, 2014 p. 146).

Forsvaret mod at føle sig mindre værd er storhed, som hverken er konsistent eller konstant, og som efterlader personen med følelser varierende fra værdiløs til vidunderlig. Svag indsigt i selvet vanskeliggør at foretage positive ændringer (Kernberg, 1974 i MacDonald, 2014).

Individualitet og selvpromovering opfattes som afgørende for at opnå det, mennesket har sat sig for, samtidig er det vigtigt at høre til i samfundet som menneskelige medlemmer, der er en del af et samfund, hvor man støtter og hjælper hinanden. Mennesker vil således høre til og være en del af fælleskabet (Larkin, 2009 i MacDonald, 2014).

I forhold til ledelse omtaler både Kets de Vries (1992) og Kernberg (1990) (begge i Jørgensen, 2004) lederens personlighed, og de synes at være enige om, at lederen skal besidde personlighedstræk, som er særlige, hvis lederen skal fungere rationelt. Her nævnes intelligens, pålidelighed, ærlighed, etablering og fastholdelse af tætte objektrelationer som altafgørende, når bedømmelser skal være realistiske. Hertil kommer behovet for, at lederen også besidder en god portion narcissisme. Swogger beskriver det som følger:

"What emerges from Kernberg's perspective is that ethical leadership necessitates a delicate balance of characteristics. While the effects of pathological narcissism have been described, decision-makers must possess a significant degree of a more healthy narcissism, with sufficient self-esteem to give them the emotional independence to make difficult decisions, and relieving them of the need always to be loved by subordinates." (Swogger i Gabriel, 1999 p. 248)

Kernberg (1994) har beskrevet fire forskellige ledelsesstile, af hvilke vi anvender en enkelt, nemlig "the leader who has to be admired and loved". De tre andre, "the leader who can't say no", "the leader who needs to be in complete control" og "leaders with affective unavailability or instability", finder vi ikke relevante i denne sammenhæng. Lederen, som har brug for sine medarbejderes beundring er karakteriseret ved ekshibitionistiske tendenser og har svært ved at modtage og håndtere kritik.

Samtidig ses der hos denne ledelsestype en tendens til at ansætte folk ude fra i stedet for at forfremme interne medarbejdere og dermed sikre en udvikling af organisationen. Kernberg (1994) beskriver ledere, der falder inden for denne kategori som narcissistiske i den

psykopatologiske ende af spektret. Beck & Heinskou (2011) sætter spørgsmålstegn ved, om lederens personlighed alene spiller en væsentlig rolle for, hvordan organisationen påvirkes af denne.

Hirschhorn (i Gabriel, 1999) beskriver, at den narcissistiske leder kan være skræmt af medarbejdere med talent, som potentielt kan overtage lederens kontrol eller den drøm, som lederen repræsenterer. I sådanne situationer kan lederen give de talentfulde medarbejdere umulige opgaver for bagefter at bebrejde dem, at de ikke er medspillere, der motiverer og skaber energi i organisationen.

6 Præsentation af cases

6.1 Læsevejledning

I dette afsnit vil vi præsentere de tre cases. Først præsenterer vi interviewguiden og derefter informanternes tegninger og essensen af deres narrativer enkeltvis.

Som beskrevet oven for bl.a. i afsnit 3.5 har vi interviewet tre informanter. De har hver tegnet en tegning af henholdsvis deres barndom, ungdom, ledelsesrolle og sport, og efterfølgende har vi interviewet dem med udgangspunkt i tegningen. Som også tidligere nævnt i blandt andet afsnit 4.2.2 medbragte vi til interviewene en guide (Tabel 3), der skulle hjælpe til at sikre, at vi fik afdækket de områder, vi havde interesse for, nemlig hvilke roller informanterne har taget, hvilke værdier de har og, ikke mindst, hvad der er gennemgående i deres rollerejse. Vi ville også gerne indhente data på informanternes evne til at mentalisere, hvorfor vi ville sikre, at vi spurgte til, hvad deres medarbejdere ville sige i forskellige situationer. Endelig var det vigtigt for os at sikre, at vi fik indhentet data på informanternes oplevelse af eventuelle sammenhænge mellem sport og ledelsesrolle.

Tabel 3 Interviewguide

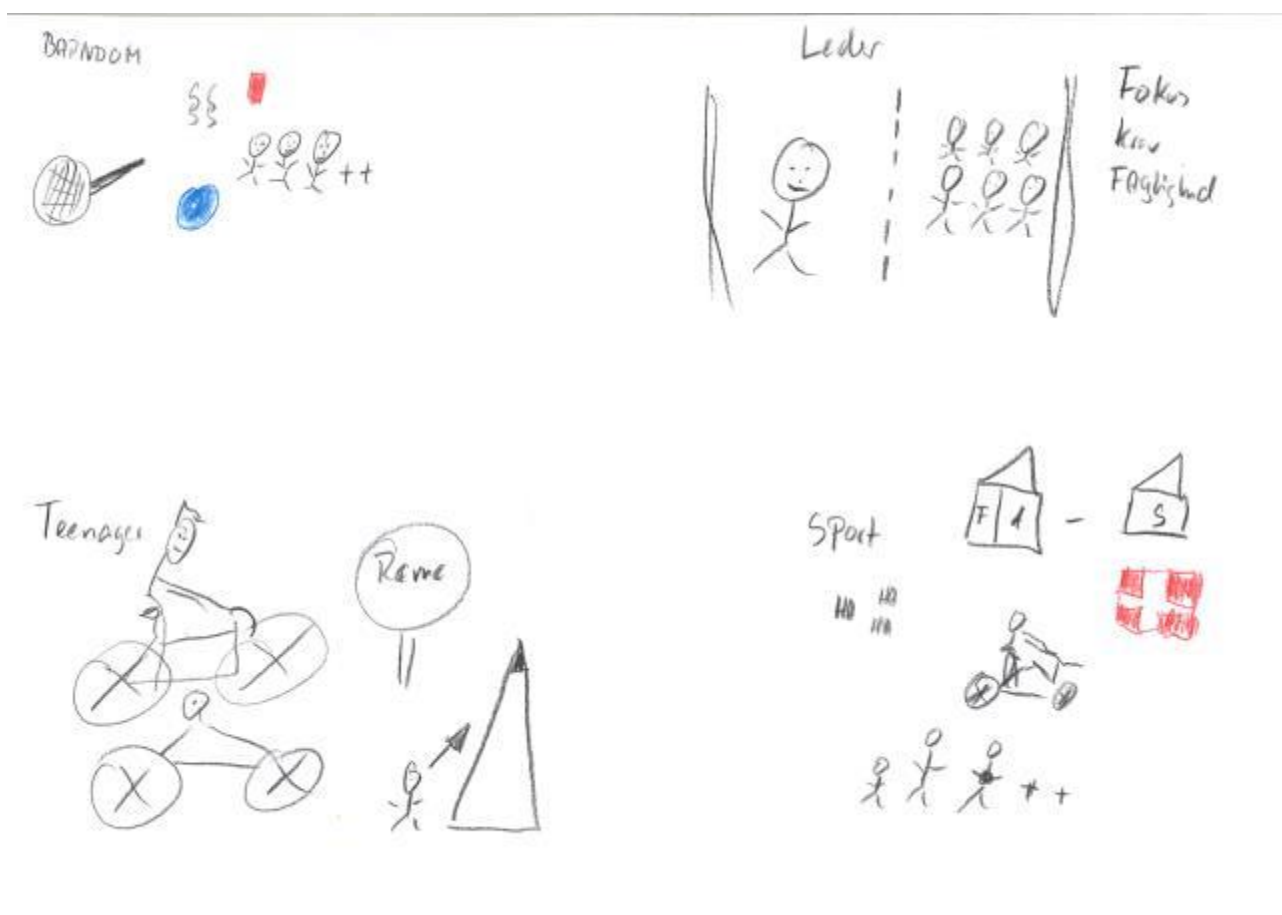
Forskningsspørgsmål	Interviewspørgsmål
Afdækning af roller/rolle-biografi Værdier	<ul style="list-style-type: none">• Beskriv de roller du har indtaget i forhold til tegningerne• Kan du se et mønster/en sammenhæng eller måske dilemmaer i dine roller?• Hvad kan det være et udtryk for?• Bringer du noget med dig i din rolle?• Hvilke rollemodeller har du?• Hvilke værdier kommer du af?• Hvordan tror du dine kolleger ser dig?<ul style="list-style-type: none">○ medarbejdere○ chefer• Hvad er særligt vigtigt for dig?
Sport	<ul style="list-style-type: none">• Hvilken betydning har sporten for dig?• Hvordan startede det?• Hvad driver dig i forhold til din sport?• Ser du en sammenhæng mellem din sport og din lederrolle?<ul style="list-style-type: none">○ i forhold til medarbejdere○ i forhold til chef/position?• Hvad er særligt vigtigt for dig?
Ledelse Autoritet	<ul style="list-style-type: none">• Hvad er vigtigt for dig som leder?• Hvilke krav stiller du til dig selv?• Hvilke krav stiller du til dine medarbejdere?• Hvilke krav bliver der stillet til dig?<ul style="list-style-type: none">○ oppefra?○ nedefra?

Vi vil neden for præsentere vores tre informanter og deres tegninger.

6.2 Claus

Claus er leder i det offentlige og bestrider en høj stilling i kommunalt regi. Det var ikke let at få en aftale i stand med Claus, som efter et par enkelte mailkontakter henviste os til sin sekretær for at få booket et tidspunkt i kalenderen, hvor vi alle kunne deltage. Aftalerne bliver lavet om nogle gange, og det ender med, at vi må sige ja tak til et tidspunkt, hvor to ud af masterprojektgruppens tre medlemmer kan mødes med Claus. Vi ankommer til kommunekontoret og bliver guidet til Claus' kontor, hvor han tager imod os i et stort rum med skrivebord, et rundt mødebord og med billeder på væggene. Der er både kunst og humoristiske fotografier fra en TV-satireserie om en kommunal forvaltning samt et foto af Claus Hjorth Frederiksen. Vores informant Claus er en høj, slank veltrænet mand i slutningen af 40'erne med et stort pulsår på håndledet.

Vi beder Claus tegne en tegning med fire elementer; barndom, ungdom, ledelse og sport og giver ham 15 minutter til det, mens vi går ud.



Figur 5 Claus' tegning

Han henter os ind på konteret igen efter 10 minutter, og interviewet går i gang. Claus har forstået tegneopgaven sådan, at han især lægger vægt på sporten i sin historie.

Claus fortæller om sin barndom i et trygt miljø i en lille by. Han er storebror til en lillebror og har en tryk base med far og mor, der begge er aktive i sportsforeningslivet i byen illustreret ved paragraftegn og et rødt kort, da hans far var fodbolddommer. Da vi spørger til hans tegning fra barndommen, beskriver han de mennesker, som han har tegnet, som "en masse mennesker" – ikke som sin familie. Claus dyrker sport, blandt andet fodbold og badminton illustreret ved ketsjeren og den blå fodbold på tegningen, men i teenagetiden begynder han at cykle. Det passer ham godt at dyrke en individuel sport, og han stopper på fodboldholdet, hvor han aldrig bliver en af de rigtigt gode spillere. På cyklen konkurrerer han med kammeraterne med sindrige pointsystemer, og de tager bl.a. på cykelferie til Rømø. Trekanten på tegningen skal illustrere, at han her har mulighed for at gøre sig gældende og stile mod toppen.

I sin ledelsesrolle tegner Claus sig selv adskilt fra medarbejderne og tilføjer ordene "fokus, krav og faglighed". Han har været ansat i denne kommune i fire år. Det er en af hans sidste dage her, da han har fået nyt, tilsvarende job i en anden kommune. Han har i sin tid i denne kommune arbejdet med at strømline organisationen, og i den proces har han fyret en del chefer og ansat nye i stedet. Stregerne, der indrammer ham selv og medarbejderne skal illustrere en ramme, som Claus og medarbejderne opererer indenfor.

På sportstegningen har Claus tegnet en cykel igen som illustration af sin sportsgren, triatlon. Der er igen flere mennesker, som et udtryk for, at han er medlem af en triatlonklub. Han har skrevet "ha ha ha" for at illustrere, at det er sjovt at dyrke sport. Det danske flag illustrerer danmarksmesterskaber og konkurrenceelementet i hans sport. Han har endvidere tegnet to huse – et, hvor bogstaverne F og A står for familie og arbejde, og et, hvor bogstavet S står for sport. Det fremstår tydeligt, at disse to huse er adskilt.

Gennem hele interviewet fremstår Claus meget ambitiøs og drevet af konkurrence. Han sidder langt fremme på stolen og fremstår lidt utålmodig.

6.3 Jan

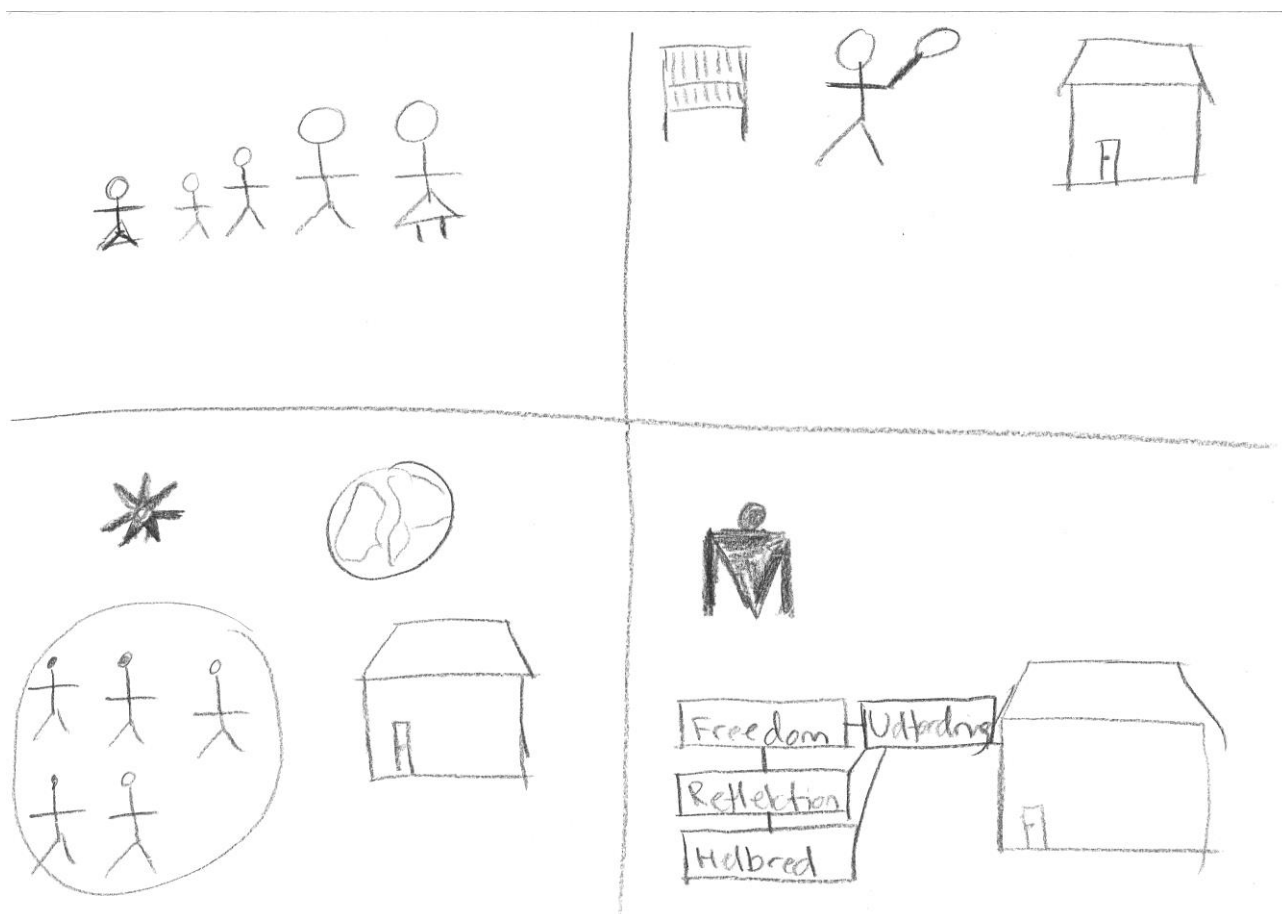
Jan er leder i en stor, velanset dansk virksomhed. Jan har været ansat i denne virksomhed hele sin karriere, og han har arbejdet sig op gennem hierarkiet, således at hans nuværende stilling kun er et par led fra den absolutte topledelse. Aftalen med Jan kom i stand inden for ganske kort tid, og blot en uge efter første mailkontakt finder interviewet sted. Denne gang deltager alle tre medlemmer af masterprojektgruppen.

Vi ankommer til virksomheden og bliver udstyret med navneskilte i en imponerende stor reception i glas og sten og med en sluse, som vi skal igennem for at komme ind til kontorområdet. Jan henter os i receptionen. Han er i starten af 40'erne og lavere og tættere,

end vi har forestillet os. Vi går op i et lille mødelokale placeret i midtergangen i et storrumskontor, hvor flere medarbejdere sidder ved deres skærme. Mødelokalet er meget småt, og der er skrevet en del tekst og tegnet grafer på whiteboard tavlen i rummet.

Belært af interviewet med Claus, giver vi Jan 10 minutter til at tegne, mens vi venter i et pauserum for enden af gangen.

Jan fortæller om sin tegning og starter med at beskrive sin familie med mor, far, Jan selv og tvillingebrødre, der er fire år yngre. Også Jan vokser op i en mindre by i trygge omgivelser. Jan er meget rolig i sin fremtoning og fortæller om det ansvar, han føler over for sine yngre brødre i barndommen og stadig i dag føler. I tegningen fra teenagetiden har han tegnet en bogreol, sig selv med en badmintonketsjer i hånden og et hus. Han forklarer, at bogreolen illustrerer, at han var meget seriøs omkring sin skole og også havde opbakning hos sine forældre til at være ambitiøs. Han spillede badminton i 3. division, et relativt højt niveau med mange konkurrenter. Jan fortæller, at han i sin ungdom var meget nervøs ved badmintonstævnerne, men en træner hjalp ham til at tøjle nervøsiteten. Huset på ungdomstegningen illustrerer huset, at hans familie er vigtig for ham.



Figur 6 Jans tegning

Tegningen af Jans lederrolle indeholder et symbol på hans virksomhed, en jordklode, et hus og nogle mennesker, der illustrerer hans medarbejdere. Virksomheden er vigtig for ham, og dens traditionsbundethed falder godt i tråd med Jans egen. Jordkloden illustrerer, at Jan har arbejdet i udlandet for virksomheden over flere omgange. Huset illustrerer, at hans familie med kone, som han har mødt under en af sine udstationeringer, og de to døtre, er højt prioriteret.

Også på tegningen af hans sport er der et hus, der igen illustrerer, at hans familie er hans base. Den "trekantede mand" tegnede Jan for at illustrere, at hans sport er triatlon. Ordene Freedom, Refleksion og Helbred er forbundet indbyrdes og alle tre forbundet til ordet Udfordring. Jan giver udtryk for, at han i sporten kan bestemme selv, og selv om han er medlem i en triatlonklub, træner han oftest alene og tidligt om morgenen for ikke at tage tid fra familien. Jan har som den eneste af informanterne udelukkende brugt den sorte farve til sin tegning.

Jan fremstår igennem interviewet rolig og uforstyrret af de lyde, der tydeligt kan høres fra storrumskontoret udenfor. Han er meget ambitiøs, men vil også gerne ses som et familiemenneske. Han taler ubesværet om både sin barndomsfamilie og sin egen familie.

6.4 Peter

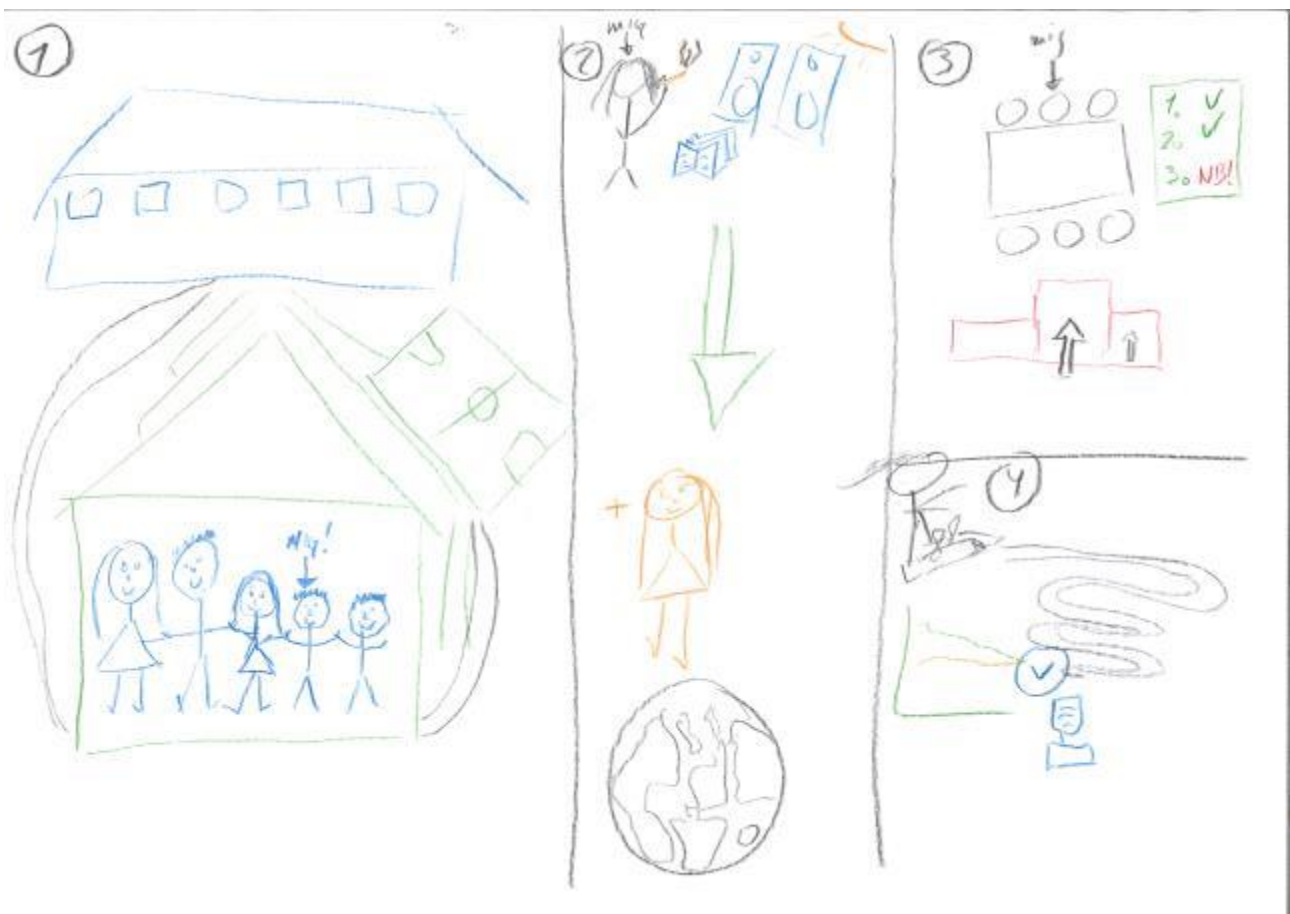
Ligesom med Claus er det vanskeligt at få en aftale i stand med Peter, som er øverste leder af marketingafdelingen i en større dansk virksomhed. Flere aftaler bliver lavet om, og til sidst siger vi i masterprojektgruppen ja tak til en aftale på en time i stedet for de 90 minutter, vi havde planlagt. Peter har som den eneste af vores tre informanter sendt en kort beskrivelse af sig selv inden interviewet. Også i denne virksomhed bliver vi i en stor reception udstyret med navneskilte, og Peter henter os og leder an op ad trappen i en flot kontorbygning med et imponerende atrium i hele bygningens højde. Peter er en lille, spinkel mand i start-40'erne iført et lyst jakkesæt. Han ligner og bevæger sig som den maratonløber, han er, og vi har svært ved at følge med op ad trappen i hans tempo. Han leder os ind i et stort, lyst mødelokale, hvor han ligesom de to andre informanter får 10 minutter til at tegne sin tegning.

I lighed med de to andre informanter er Peter vokset op under trygge vilkår i en mindre by. Peter har, som den eneste af informanterne, brugt alle de farveblyanter, han fik til rådighed. Han har tegnet sin familie; mor, far, storesøster, Peter selv og hans tvillingebror. Alle smiler, og Peter giver udtryk for, at han havde en tryk og god barndom. Han har tegnet en fodboldbane, der lå nærmest i baghaven og familiens hus. Da vi taler om tegningen efterfølgende, bemærker Peter selv, at barndomsfamilien næsten fylder halvdelen af papiret, men konkluderer, at det giver mening, da den er fundamentet for "det hele". Det har præget

Peters opvækst, at han er tvilling, og at forældrene har taget det valg, at de to drenge skulle følges ad i samme klasse.

Peter har ikke tegnet sin teenagetid men derimod sin tidlige voksentilværelse, som han anser for sine formative år. Han har tegnet sig selv med en cigaret, højttalere, "diskokugle" og bøger, som illustrerer hans uddannelse på CBS. Kvinden, som han har illustreret, er hans kæreste og senere kone, som han mødte, mens de begge studerede på CBS. Også Peter har tegnet en jordklode, der illustrerer, at han og kæresten de første år af deres forhold rejser verden rundt på skift, mens de er under uddannelse, og dermed fortæller han, at de faktisk er mere væk fra hinanden end sammen de første år af deres forhold.

På tegningen af sin lederrolle har Peter tegnet et bord, hvor han selv sidder i midten af sit lederteam. Der er en tavle med opgaver og en vindskammel, hvor der er pile opad på første- og andenpladsen. Dette, fortæller Peter, illustrerer, at han fokuserer på at udvikle de medarbejdere, der har ambitioner og potentiale, mens han ikke bruger ressourcer på de medarbejdere, der ikke i hans øjne viser evner og potentiale.



Figur 7 Peters tegning

Sportstegningen viser Peter i løbesko og en lang rute. Grafen har han tegnet for at illustrere, at jo bedre han løber, desto lavere bliver hans hvilepuls. Endelig har han tegnet en pokal, der illustrerer, at det er vigtigt for Peter, at der er et mål med hans træning. Han har løbet flere maratonløb rundt omkring i verden.

Peter fremstår som en mand, der er "hurtig på aftrækkeren" og en kende utålmodig. Han bruger mange ord, men fremstår også reflekteret og i stand til at koble sammenhænge i sit narrativ.

7 Analyse

7.1 Læsevejledning

I dette afsnit vil vi analysere vores tre informanter i forhold til følgende teoretiske ståsteder; rolle, tilknytning, identitet, og ledelse fordelt på autoritet og narcissisme. Beskrivelse af teorierne er at finde i afsnit 5. Vi tilstræber hele vejen igennem at anvende den psykodynamiske systemteori som fundament. Vi anvender endvidere Kvaales tilgang til analysen om selvforståelse, commonsense forståelse og teoretisk forståelse som beskrevet i afsnit 3.3. Vi vil inddrage dele af informanternes tegninger, når dette giver mening i forhold til citater og tolkninger. I beskrivelsen af selvforståelsen vil vi anvende citater fra vores informanter eller gengive deres udsagn med angivelse af tidskoder fra de transskriberede interviews (bilag 2-4).

Vi vil først behandle informanterne individuelt, hvorefter vi vil beskrive de generelle fund informanterne imellem i en sammenfatning. Vi vil delkonkludere for hvert af de teoretiske analyseafsnit.

Endelig vil vi præsentere data på overføring og modoverføring.

7.2 Rolle

I dette afsnit anvender vi særskilt Poula Jakobsens tilgang til rolle og person (Jakobsen i Heinskou & Visholm, 2004) som beskrevet i afsnit 5.4.

Claus fortæller, at han allerede i barndommen har skilt sig ud som enspænderen og den selvstændige, der går egne veje. I ungdommen beskriver han sig selv som den kloge, der ikke havde brug for omgivelsernes accept, men skaber sit eget miljø.

”Her var jeg nok det meget selvstændige barn, der turde tage egne beslutninger også selv om de ikke fulgte flertallet” (Claus, opfølgende mail)

Hans rolle skinner igennem fra barndommen til sporten og hans position som leder. Som barn spillede Claus fodbold, men syntes ikke han var særlig god til det og skiftede i teenageårene til cykling, hvor det handlede om hans individuelle præstation. I en tidlig alder fravælger han holdsport og tilvælger cykling som en individuel sportsgren, hvor han ”har mulighed for at præge det” og udfordre vennerne.

”Ja, i høj grad en frihed og i høj grad noget med, at du selv ligesom definerer nogle spilleregler omkring det, som jeg synes var meget tiltalende”, (Claus, 03.33)

I dag er Claus medlem i en triatlonklub og træner både i klubregi og individuelt. Hans rolle i sporten er fortsat præget af hans egne individuelle præstationer og konkurrenceelementet, selv om han nyder genkendelsen af foreningslivet fra sin barndom.

I hans egen forståelse er han en involverende leder, som samtidig er styrende. Adspurgt om rollemodeller tænker Claus over det og nævner efter lidt tøven en tidligere leder.

Med hensyn til sammenhæng mellem sport og lederrolle ser Claus, at han står alene i spidsen for sin organisation og kæmper alene i sin sportsgren. Han fremhæver, at han både i ledelse og sport er fokuseret og vil skabe resultater. Begge steder er han drevet af konkurrenceelementet.

I en commonsense forståelse ser vi, at Claus ikke, som de fleste teenagere, har et udpræget behov for at høre til og spejle sig i en gruppe. Under interviewet oplever vi Claus som en person, der i sin lederrolle holder fokus på sin plan uden megen skelen til implikationerne for hans omverden. Selvom han ser sig selv som en involverende leder, tyder det på, at han primært involverer sine medarbejdere, når de er enige i hans planer. Således anser vi ham for at være mere styrende end involverende. I sin sport holder han også fuldt fokus på sig selv og sine egne præstationer, ikke mindst i konkurrenceøjemed.

Det fremstår vanskeligt for Claus at fremdrage rollemodeller fra sin barndom og ungdom. I en arbejdsmæssig kontekst nævner han en enkelt tidligere chef, som udøver ledelse på en måde, som Claus gerne selv vil efterleve i forhold til transparens og medarbejderinddragelse (Claus, 27:53).

I en teoretisk forståelse kan Claus' måde at tage lederrollen ses som et udtryk for en valens (Bion, 1993, i Jakobsen, 2004), der også går igen i sporten. Ud fra vores forståelse kunne det tyde på, at Claus går sin egen vej og ikke influeres af andre, og også hans indre hovedopgave afspejler dette. Claus' behov for kontinuerligt at konkurrere både i arbejdsmæssig såvel som sportsmæssig kontekst kan synes at modsvare et behov for at blive set som det individ, han er og ikke risikere at forsvinde i eller blive opslugt af mængden. Som et velintegreret individ er de projektive identifikationsprocesser svære at identificere (Visholm, 2004).

Det faktum, at Claus ikke ser nogle rollemodeller i sin barndom, kan i denne situation tolkes sådan, at han ikke har kunnet spejle sig som et unikt individ i en familie drevet af foreningslivet.

I **Jans** selvforståelse er han meget ansvarsfuld overfor sine yngre brødre og i arbejdslivet over for sine medarbejdere. Han fremhæver et behov for at være et "ordentligt" menneske, der tager ansvar for både egne og andres handlinger.

“Nej, det er nok tidligt at indtage en lederfigur i den alder der, men altså at øh det ligesom var mig, der var den første, og så med det ligesom være den, der skulle udforske og også tage ansvar for at, tror jeg.. [...] men hvis jeg begik nogle fejl og ikke gjorde tingene ordentligt, så kunne det ligesom..[...] Jeg tror, at det ansvar overfor de to, det har jeg egentlig altid følt, og det gør jeg stadigvæk.” (Jan, 6:45)

Jan ser sin far som en rollemodel i et karrieremæssigt perspektiv, og nævner sin farfar som en rollemodel i forhold til at være et bindeled i familien og stolthed over for at gøre sit arbejde ordentligt.

For Jan er hans sport, triatlon, en meget privat ting, og konkurrenceelementet handler kun om ham selv. Han er ligesom Claus medlem af en triatlonklub, men giver udtryk for oftest at træne alene. I barndommen spillede han badminton på højt niveau.

For Jan er sammenhængen mellem lederrolle og sport et højt ambitionsniveau. Han beskriver kaninen og væddeløbshunden som en metafor for, at der skal være noget at jage.

I en kritisk commonsense forståelse virker Jan meget opfyldt af sit ansvar i familien. Han påtager sig tidligt ansvaret som storebror og er meget bevidst om at fremstå som en god rollemodel. Jan kan virke tynget af sit ansvar over for brødrene, og at han er bundet af en traditionel patriarkalsk baggrund. Han fremtræder som “virksomhedens mand” og en troværdig leder, der har blik for sin omverden.

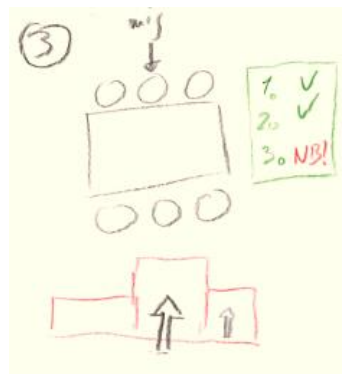
Det fremstår som om Jan tager sin lederrolle på en troværdig og bevidst facon. Hans familie kan ses som drevet af stærke værdier, som Jan efterlever uden tøven. Adspurgt om sammenhængen mellem sport og ledelse ser vi, at Jan er drevet af konkurrence. I triatlonsammenhæng konkurrerer han kun på egne vegne, og i arbejdssammenhæng er han drevet af at avancere til højere lederstillinger.

I en teoretisk forståelse kan Jans karrierevej måske her repræsentere en valens for traditioner, ordentlighed og ansvar. Det kan antages, at Jan har identificeret sig med den projektion, at man skal påtage sig ansvar som det ældste barn i en familie.

Vi kan have en formodning om, at Jan i sin lederrolle bliver drevet af at ligge på kanten af angsten og at vende den fra noget negativt til noget positivt. Vi observerer, at Jan genkender følelsen af konfrontationen af sin angst og en destruktiv nervøsitet (Jan, 27:03), som han formåede at vende til noget konstruktivt (Jakobsen, 2004). Dette kan ses som et udtryk for, at Jan bevæger sig mellem den paranoidt-skizoide og den depressive position og på den måde kan håndtere regressionstrykket (Visholm, 2004).

I **Peters** selvforståelse er han bevidst om at have taget en lederrolle allerede fra barndommen; i nogen grad også som den koordinerende snarere end som den styrende leder. Som anfører på fodboldholdet var hans fokus på at få holdet til at fungere sammen, og det samme gør sig gældende, når han placerer sig blandt sit ledelsesteam og ikke ved bordenden. Peter ser sig selv som en praktiker.

"...jeg er en do'er, jeg er ikke en strategisk tænkner. Ting skal være praktiske, det skal kunne lade sig lade sig gøre, det skal kunne implementeres, ellers er det ikke så relevant." (Peter, 08:37, s. 4)



I familiemæssig sammenhæng er Peter vokset op som tvilling, hvor hans forældre har valgt, at de to drenge skulle følges ad i samme klasse for at kunne støtte sig til hinanden (Peter 11:26). I vores efterfølgende mailkorrespondance fortæller Peter, at han er opsat på ikke at skuffe sin familie.

Peter er maratonløber og nyder at være alene med sin sport. Hvis han skal løbe med andre, skal det være nogle, der løber i samme tempo. Med hensyn til sammenhængen mellem lederrolle og sport, nævner han, at han begge steder jagter forbedringer og store mål. Han beskriver sammenligningen mellem sport og ledelse:

"..men det er jo noget af det samme, der gør, at man også er i stand til at at at opnå de der lederegenskaber, der gør, at man kan drive en forretning frem, og man kan få folk omkring sig til at levere ind til, også selvom det er en indi-individuel sport." (Peter, 31:49)

I en commonsense forståelse kan det, at Peter har tegnet sig selv i midten af sit team tolkes sådan, at han stadig gerne vil have holdet til at fungere og præstere, men at han vil omgives af mennesker på samme niveau som ham selv. Når han løber, vil han kun løbe med dem, der løber i samme tempo, og i lederrollen viser han størst interesse for dem, han ser, har ambitioner og udviklingspotentiale, og dermed holder samme pace som ham selv. Dette illustrerer Peter på sin tegning oven for ved vindterskamlen, hvor kun første- og andenpladsen har mulighed for at flytte sig op i hierarkiet, mens tredjepladsen ikke er interessant i hans øjne. Selv om Peter beskriver sig selv omgivet af sit team, nævner han adspurgt, at lederrollen og sporten har den sammenhæng, at han som leder faktisk er alene i spidsen, ligesom han i sin maratonsport er alene (Peter, 27:37).

I en teoretisk forståelse kan Peters måde at påtage sig lederrollen i situationen ses som et bevidst valg, der handler om at udnytte egne og andres kompetencer til fulde. Det kan, ud fra det kendskab vi har til Peter, tolkes sådan, at han har fået og taget ansvar for, at han selv og broderen, set som et hold, skulle præstere. Ligeledes kunne det tyde på, at Peter bringer denne valens med i sin lederrolle, og at vi kan tolke det som et forsvar mod en underliggende angst for ikke at leve op til det, der forventes af ham (Hirschhorn, 1990, 1998 i Jakobsen, 2004). Det kan antages, at Peter har en valens for at sætte sig ambitiøse mål og nå dem – både arbejdsmæssigt, og når det gælder hans sport. Vi ser det som om, han har et behov for at få holdet til at fungere både i barndommens sportsverden og i sit lederjob.

Som tidligere beskrevet hos Claus anser vi, at også Peter har behov for konkurrenceelementet både på arbejdet og i sporten. For Peters vedkommende kan dette tolkes som et modsvar til behovet for at blive set som et individ i stedet for at blive defineret sammen med sin tvilling (Visholm, 2004).

7.2.1 Sammenfatning – rolle

Alle vores tre informanter kommer fra kernefamilier i relativt små, trygge miljøer. Claus og Jan er storebrødre, men har forvaltet denne rolle forskelligt. Hvor Jan fremstår meget bevidst og ansvarsfuld i forhold til sin rolle som storebror, hører vi ikke, at det fylder hos Claus, som i interviewsituationen generelt har vanskeligt ved at beskrive sin barndomsfamilie. Både Jan og Peter giver udtryk for, at de er tæt knyttede til deres barndomsfamilier også i dag og fremhæver begge, at deres baggrund har stor betydning for, hvor de er i dag.

De har alle tre dyrket sport fra barnsben. Claus og Peter spillede fodbold, mens Jan allerede i sin barndom spillede badminton på eliteniveau. For Claus blev det individuelle og det at skille sig ud vigtigere for ham i hans teenagetid, hvor han skiftede fodbold ud med cykling. Peter modnede sin lederrolle som elevrådsformand og anfører på fodboldholdet, men dyrker i dag maraton som en individuel sport.

I forhold til sammenhæng mellem sport og lederrolle kræver de ekstreme sportsgrene, som informanterne har valgt de samme egenskaber, der kræves af en leder; at være målrettet og fokuseret samt at gå efter resultater.

7.2.2 Delkonklusion – rolle

Det træder for os tydeligt frem, at informanternes nuværende ledelsesroller udspringer af det, vi kan tolke som deres valens for at tage lederskab og som vi, i analysen, finder kan spores tilbage til deres barndom. Claus giver udtryk for at gå sine egne veje fra barnsben og italesætter, at han ser sig selv i sin lederrolle som stående i spidsen for organisationen. Jan ser vi som en person, der fastholder en traditionsbundenhed og en ansvarsfuldhed over for først

sine brødre og senere sine medarbejdere, og i vores optik fremstår han som en patriarkalsk figur. Peter, tolker vi i analysen, har siden sin barndom efterstræbt at blive set som et individ, hvilket var vanskeligt i hans opvækst som tvilling.

Alle tre fremstår som værende drevet af konkurrenceelementet og en præstationskultur, og de giver udtryk for, at disse elementer er til stede både i deres arbejdsliv og i deres sportsliv. For Peter og Jan hører vi, at konkurrenceelementet i høj grad handler om at konkurrere med sig selv og opnå bedre tider og højere pace. For Claus tyder det på, at det samme gør sig gældende, men han lader til at have brug for at have nogle at måle sig op imod. Det kan tolkes at stamme fra Claus' barndom, hvor han som storebror søgte at finde et individuelt ståsted i en foreningskultur. Vi ser, at Jan, der også er storebror, har fået og taget denne rolle med det ansvar, det indebærer. For Peter som tvilling antager vi, at målet for ham kan være at fremstå som et individ og ikke altid som en del af et tvillingepar.

7.3 Tilknytning

I dette afsnit vil vi arbejde med tilknytning i et ledelsesperspektiv som beskrevet af Karin Kell Nielsen (2009). Vi har præsenteret denne tilgang i afsnit 5.5. Da betingelserne for evnen til mentalisering kan henføres til tilknytningsmønsteret, vil vi endvidere inddrage informanternes mentaliseringskapacitet, som vi tolker den, og vil i disse tilfælde henvise til Ulla Charlotte Beck og Torben Heinskou (2004).

Som tidligere nævnt spejler **Claus** sig ikke i sin familie i interviewet. Adspurgt får vi at vide, at han har en lillebror, og sine forældre nævner han i kraft af deres funktioner i det lokale foreningsliv.

"Det er en ketsjer, det er en tennisketsjer, det er fodbold, og det er nogle paragraffer, det er et rødt kort, og det er mange mennesker." (Claus, 01:37)



I sin ledelse ser Claus sig selv som den styrende, der sætter sit eget hold. Han udtaler, at han overtog 15 chefer, hvoraf kun tre er tilbage, og på direktørniveau har han fyret to ud af fire direktører (Claus, 47:46). Dem, der er blevet ansat i stedet, er dermed valgt til. Han udtaler, at han udøver sin ledelse alene og sammenligner dette med sin sport, hvor han er i en klub, men det er de individuelle præstationer, der er i fokus.

I Claus' egen forståelse er det, at han efter mange års pause er tilbage i foreningslivet i tri-klubben sammenligneligt med det foreningsliv, han genkender fra sin barndom (Claus: 14:25).

Vi har indledt interviewet med at bede Claus om at tegne sin familie. I den efterfølgende samtale henviser han til de mennesker, han har tegnet – ikke til familien som beskrevet i citatet ovenfor. I en commonsense forståelse undres vi over, at han ikke beskriver sin familie mere detaljeret. Det synes vanskeligt for ham at fremdrage erindringer om sin barndom, og det virker som om, han ikke tillægger familien stor værdi, ikke mindst illustreret ved, at han kun nævner sin lillebror direkte adspurgt. Vi tolker, at Claus ser sig selv som en del af grupper i både arbejdsmæssig og sportslig sammenhæng, men det tyder på, at han ikke melder sig helt ind i fællesskabet.

I tri-klubben møder han ligesindede, og de træner benhårdt, men det tyder på, at det er interessefællesskabet, der trækker i højere grad end de personlige relationer. I sin ledelse anser vi Claus for at være "oprydderen", og i processen med at strømline organisationen er det målet, han har i sigte – ikke medarbejderne.

Fra et teoretisk synspunkt kan vi, ud fra det kendskab vi har til Claus, have en formodning om, at han udviser et afvisende/affærdigende tilknytningsmønster (Nielsen, 2009). Det betyder imidlertid ikke nødvendigvis, at Claus er at finde i den patologiske ende af dette tilknytningsmæssige kontinuum (Slade i Nielsen, 2009). Det kan tolkes sådan, at Claus har vanskeligt ved at mestre den interpersonelle kontakt og som en forsvarsmekanisme kan fortrænge tilknytningsrelaterede følelser (Nielsen, 2009). Vi antager også, at Claus på grund af dette tilknytningsmønster kan have svært ved at mentalisere i visse situationer, som fx når han adspurgt om, hvad han tror hans medarbejdere ville sige om hans skadesforløb, antyder, at deres sympati kan være påtaget (Claus, 20:22).

Jan beskriver sig selv som tæt knyttet til sin familie. Både han og brødrene har arbejdet i udlandet, men nu bor de alle tæt på forældrenes hjem. I ledelsesmæssig sammenhæng beskriver han, at det er vigtigt for ham, at han understøtter sine medarbejdere.

"... når jeg kan se nogle gange af de lidt yngre, øh at de begynder og gå at blive lidt tunge i blikket og.. bliver lidt nervøse, og de er ikke sikre på, hvad der skal ske osv., prøver lige at tage fat i dem og river dem ud af den der negative spiral, som som kan komme. Jeg tror, at jeg genkender den.." (Jan, 27:03)

Som sportsudøver er det vigtigt for Jan, at han selv kan bestemme, og han fortæller, at han får opfyldt sit behov for at være alene. Han er medlem af en tri-klub og han undres over, hvordan nogle af de andre kan få tiden til at hænge sammen. Han nævner også en undren over andre ledere, som arbejder mange timer, rejser til spændende feriedestinationer og dyrker ekstrem sport samtidig med, at de siger, at familien er det vigtigste (Jan, 48:17).

I commonsense forståelsen kan man sige, at Jan i sin ledelse, på samme måde som i forhold til brødrene, er en del af en gruppe, men med det overordnede ansvar og dermed ikke en ligeværdig del af gruppen. I forhold til de yngre medarbejdere fremstår det som om, Jan er i stand til at lytte til dem og reflektere over deres usikkerhed. I sporten får han en pause fra at passe på andre og kan fokusere på at gøre noget for sig selv. Vi har en formodning om, at det er forbundet med en konflikt i Jan, når han udtaler sig om, hvordan han bruger meget tid på arbejde og sport. Det kan i situationen tolkes som om, han faktisk selv prioriterer på samme måde, mens han ser sig selv som familiemennesket.

Teoretisk anser vi, at Jan synes at repræsentere et sikkert tilknytningsmønster (Nielsen, 2009). Det fremstår for os som om, Jan synes at mestre relationerne til og den interpersonelle kontakt med sine medarbejdere. Fra en intrapersonel synsvinkel kan vi tolke, at Jans indre konflikt kan handle om en projektion af hans egen prioritering, der er i konflikt med hans forståelse af, at familien er det vigtigste for ham. Det kan også ses som en kamp mellem Jans overjeg og id, hvor driften til at dyrke sig selv i sporten kommer i konflikt med overjegets forståelse af Jan som familiefar (Freud, 1932). I interviewet (Jan, 31:02) demonstrerer han en evne til at reflektere over sine medarbejders tilbagemeldinger i forhold til hans ledelsesstil (Nielsen, 2009). Det kan synes, at Jans håndtering af medarbejderne er et udtryk for, at han har bevaret en god evne til at mentalisere (Beck & Heinskou, 2004).

Da **Peter** fortæller om sin tegning, registrerer han, at barndomsfamilien bestående af mor, far, storesøster og tvillingebror fylder halvdelen af papiret. Han udtrykker, at det giver god mening, da familien er "fundamentet for det hele". Peter fortæller, at han har fulgt den samme leder igennem sin karriere i forskellige virksomheder. I sin ledelse fremhæver Peter, at han udvikler dem, der har potentiale og kun håndterer dem, han ikke synes, har det.

"... ja, ofte så tager man øhm medarbejdere, så tager man fat i dem, man har størst problemer med at.. investerer meget i dem, jeg gør lidt det modsatte, jeg tager en af dem, der der fungerer bedst, og så investerer jeg mest i dem, fordi det er dem, der er mest potentiale i at få udviklet yderligere. Betyder det så, at jeg backburner folk, som der er udfordringer med, nej, de bliver håndteret..." (Peter, 3:34)

I en commonsense forståelse kan Peters opvækst ses som en helt almindelig dansk middelklasseopvækst i trygge rammer. Peter kan anses at have et horisontalt blik på sin ledelse, og i hans familieforståelse er det også især tvillingebroren, der synes vigtig, da vi ikke oplever, at storesøsteren har en fremtrædende rolle i hans fortælling. I forhold til Peters

karriere kan man tolke, at han danner makkerpar med sin chef fra virksomhed til virksomhed, ligesom han gjorde med sin tvilling i barndommen.

Teoretisk kan vi i situationen have en formodning om, at Peter har et sikkert tilknytningsmønster, som vi tolker som værende et andet sted på kontinuummet end Jan, da vi anser hans horisontale fokus for at have betydning for hans valens for at udvikle de medarbejdere, der i hans øjne udviser potentiale (Nielsen, 2009). Vi kan tolke, at Peter ikke på samme måde føler sig ansvarlig for de medarbejdere, der ikke viser evner for og vilje til udvikling. Vi kan have en formodning om, at Peters forældre kan have anset ham og tvillingebroren som "svage", hvorfor forældrene syntes, de havde brug for at støtte sig til hinanden. Hos Peter kan vi have en formodning om, at dette prædikat af svaghed kan tolkes som værende en projektion, der slører hans blik for et potentiale hos medarbejdere, som han har klassificeret som svage. Vi kan ud fra hans fortælling antage, at dette er en grundkonflikt hos Peter, der kan betyde, at han i denne sammenhæng arbejder ud fra den paranoidt-skizoide position, når han opdeler sine medarbejdere i de stærke, der har mest potentiale og de svage, der i hans øjne ikke har potentiale (Klein, 1988a, b i Hollway & Jefferson, 2001).

Imidlertid har vi en formodning om, at Peter generelt har evnen til at mentalisere, når han blandt andet erkender, at det, at han løber hurtigt på gangene, kan virke intimiderende på medarbejderne. Han fremstår anerkendende over for sine medarbejders forskellige måder at arbejde på, men han kan have svært ved at honorere dem, da både han og systemet kræver, at stramme deadlines overholdes.

7.3.1 Sammenfatning – tilknytning

Claus ser vi som oprykkeren eller fornyeren i sin ledelsesrolle. Vi oplever, at det falder ham vanskeligt at beskrive sin barndomsfamilie som sådan, men vi oplever også, at han i sin nuværende sport udtrykker en glæde ved genkendelsen af det foreningsliv, der havde en væsentlig plads i hans barndomsfamilies liv.

Jan og Peter anser vi, ud fra den viden vi har adgang til og i de beskrevne situationer, for at være sikkert tilknyttede, men synes, vi kan identificere indre konflikter hos dem begge. For Jan kan konflikten handle om et prioriteringsdilemma mellem familie, sport og arbejde, hvor det hos Peter kan handle om en projektiv opdeling i stærke og svage medarbejdere (Klein, 1988a, b i Hollway & Jefferson, 2001).

Hos Jan ser vi en sammenhæng mellem den måde han er leder på og den rolle, han indtog i barndommen. Vi kan antage, at Jan stræber efter at leve op til sine rollemodeller, far og farfar, når han har en glørværdig karriere og fremstår som en patriark både på arbejdet og på hjemmefronten.

I forhold til interviewene kan Jan og Peter se ud til at kunne sætte sig selv i deres medarbejders sted, hvilket kan synes at forekomme mere vanskeligt for Claus.

7.3.2 Delkonklusion – tilknytning

I Karin Kell Nielsens (2009) fortolkning af tilknytningsmønstre kan det ses sådan, at Jan og Peter fremstår med en sikker tilknytning, om end på forskellige steder på kontinuummet. Det kan fremstå, som om Jan har et strengt overjeg, og han kan virke mere tynget af de krav, han tillægger sig selv at leve op til, hvor Peter synes at håndtere det anderledes. Han er bevidst om ikke at skuffe sine forældre, men fortæller ikke om følelsen af et ansvar over for sine søskende. Om dette kan tilskrives deres forskellige placeringer i søskendeflokken, skal vi i denne opgave undlade at undersøge nærmere. Claus kan synes at repræsentere en affærdigende/afvisende tilknytning, hvilket vi tolker at kunne underbygge ud fra de situationer, hvor vi finder huller i hans narrativ, når vi under interviewet opfordrer ham til at tale om sin familie.

Ud fra ovenstående analyse tillader vi os at udlede, at Jan fremstår som den af de tre informanter, der har den mest veludviklede mentaliseringsevne (Beck & Heinskou, 2011). Peter synes også at have evnen til at mentalisere, men kan støde på vanskeligheder, når det handler om de medarbejdere, han finder svage og dermed i hans perspektiv uinteressante. I en teoretisk forståelse af Claus' tilknytningsmønster kan vi have en formodning om, at dette vanskeliggør hans evne til at mentalisere i forhold til sine medarbejdere, når han med en vis tøven svarer, at de måske har en påtaget omsorg i forhold til hans skadesperiode.

7.4 Identitet

I dette afsnit tager vi udgangspunkt i Carsten René Jørgensens (2008) identitetsteori og Freuds (1932) beskrivelser af overjeget. Se også afsnit 5.6. I et psykodynamisk perspektiv udspringer identiteten i høj grad af barndomsfamilien, som kan anses som et system. Ikke desto mindre vil vi ikke behandle informanternes barndomsfamilier ud fra et systemteoretisk perspektiv.

Claus' selvforståelse er, at han er en unik og stræbsom outsider, der har defineret sig selv. Han vil gerne vinde og ser konkurrencemuligheder i alt, hvad han foretager sig. Således vil han i sin ledelse gøre sin organisation "sulten" på at være de bedste (Claus, 35:20), og i sporten måler han sig med sin nærmeste konkurrenter og søger hele tiden at blive bedre.

"jeg er jo ikke den bedste, bestemt ikke, og vi har jo nogen, der er europamestre og alt muligt, men man finder jo så den, som man er lige en lille smule bedre end, eller den der er en lille smule bedre end en selv, som man så hele tiden ligger og

konkurrerer med, så det' jo så selvom jeg er nummer 79, så konkurrerer jeg jo mod nr. 78 eller nr. 77, ikke, altså så på den måde så, så øh... det det er sgu meget fedt, altså.. ja." (Claus, 16:32)

I en commonsense forståelse finder vi, at der fremstår et klart billede af et menneske, der drives af konkurrence. Han er dygtig, ambitiøs og stræbsom, og han arbejder ihærdigt på hele tiden at forbedre sig selv og sine omgivelser. Det giver sig til udtryk i en konstant higen efter at gøre ting bedre og selv at blive bedre. Imidlertid kan vi være i tvivl om, hvorvidt Claus har blik for, at omgivelserne også skal følge med, når han udtrykker, at han "måske har fyret for mange" (Claus, 47:46).

I den teoretiske forståelse er Claus tydelig i både tale og handling, når det kommer til konkurrence og behovet for at være unik, hvilket tyder på en stærk personlig identitet. Det kan i situationen fortolkes sådan, at Claus' behov for konkurrence kan bunde i en angst for ikke at opnå sine forældres accept og kærlighed i en familie, hvor han har oplevet, og måske faktisk pålagt sig selv, at han hele tiden skulle stræbe efter at forbedre sig. Dermed kan konkurrenceelementet have været præsent igennem hele hans liv. Det kan analyseres sådan, at Claus, når han konkurrerer på vegne af sin arbejdsplads, når til et punkt, hvor han ikke kan forbedre resultaterne længere. Der kan det tolkes sådan, at han i mangel på sammenhæng og mening, flytter til en ny arbejdsplads og konkurrencearena for at genskabe overensstemmelse mellem den ydre realitet og hans indre krav (Jørgensen, 2008).

I **Jans** selvforståelse er han meget traditionsbunden. Han har været ansat i den samme virksomhed i hele sit karriereforsløb og identificerer sig med virksomhedens værdier.

"...stjernen, og det øh er simpelthen fordi, at jeg har arbejdet i [redacted] i hele mit liv.. altså arbejdsliv, og jeg har ingen ambitioner om, at skulle arbejde nogen som helst andre steder. Øh, jeg er utroligt glad for at være her, og har altid været det. Jeg har også været heldig som nævnt at blive sendt mange steder hen, og fået muligheden for at få mange forskellige jobs, og har altid været glad for det, så det her er sådan den globale del af det" (Jan, 11:56)



Jan beskriver sig selv som en meget ærlig leder, der måske til tider er *for* ærlig, efter hans medarbejders mening. Han giver udtryk for, at han prioriterer at komme tidligt hjem fra arbejde, da han sætter sin familie højt. I sin sport giver Jan udtryk for, at konkurrence ikke er

vigtigt for ham. Dog udtaler han, at han udelukkende konkurrerer med sig selv. I Jans barndom og ungdom spillede han badminton og konkurrerede mod andre. Inden kampene oplevede Jan en voldsom nervøsitet (Jan, 27:03), der gjorde, at han tænkte på undskyldninger for at tabe en badmintonkamp, inden den overhovedet var startet.

I en commonsense forståelse kan begrebet ærlighed anses for synonymt med troværdig, og det lader til at være vigtigt for Jan. Han er meget ambitiøs, og vi formoder, at han erkender både sine fortræffeligheder og sine svagheder. Han fremstår som ydmyg, men vi synes også, vi oplever et mindre bevidst udtryk for en underspillethed, der dækker over en stolthed over sig selv og sine bedrifter, som han giver forsigtigt udtryk for at føle, men ikke ønsker at udtrykke eksplicit. Det lader til, at hans prioriteter er meget klare for ham selv, men i vores optik stikker det ud, at han træner rigtigt meget, han arbejder meget hårdt og længe, og samtidig giver han udtryk for, at han prioriterer sin familie højest.

I en teoretisk forståelse fremstår Jan med en stærk jeg-identitet. Vi tolker dog også med det kendskab, vi har til Jan, at han af og til kan bevæge sig ind i den sociale identitet med et ønske om at fremstå som familiemanden, der er topchef og dyrker en krævende sport. Når han taler om andre ledere, kan det tolkes sådan, at han projicerer sin dårlige samvittighed over i lederkolleger, der mere åbenlyst nedprioriterer deres familier. Han synes at fremstå med et stærkt overjeg, hvor han er sig sine roller bevidst, både i forhold til sine familieværdier og til sin virksomhed.

Hans idealforestilling kan indebære, at han gerne vil ses som den nærværende familiefar. Med Jans badmintonsport i ungdommen kan vi analysere det sådan, at hans overjeg tager styringen (Freud, 1932), når han allerede inden en kamp formulerer undskyldninger for, hvorfor han eventuelt taber kampen (Jan, 10:22). Dette kan vi tolke sådan, at han på et tidligt tidspunkt lærer at flytte sig fra den paranoidt-skizoide position til den depressive position, hvor det kan fremstå sådan, at han kan formå at anvende denne læring i forhold til sine medarbejdere.

Peter har en selvforståelse af, at ting er kommet nemmere til ham, end de gjorde til hans tvillingebror. Han har altid klaret sig godt blandt kammerater i skolen og på fodboldholdet. Familien er meget vigtig for Peter, og i øjeblikket fortæller han, at han nedprioriterer sin sport, fordi arbejdet fylder rigtigt meget. Han fortæller, at hans nuværende familie med to tvillingesønner ligner hans barndomsfamilie.

"...vokset op meget med det her med, at man man skal være et ordentligt menneske og gøre de ting, man bliver bedt om og sådan noget, så vi havde roller

*og pligter, som man nu har i en, synes jeg, en ellers velfungerende familie, ikke.”
(Peter, 14:03)*

Peter har gennem hele sin opvækst gået i samme klasse som tvillingebroren, og de er blevet sammenlignet på alle parametre. Dette har Peter oplevet som et dilemma, fordi han generelt har klaret sig bedre end broderen.

“...fordi hvis de anerkendte mig, så anerkendte de jo ikke min bror [...] vi var enormt tætte som familie, og så får man alligevel ikke at vide, hvis man gjorde det godt, det var kun, hvis man ikke gjorde det så godt, så fik man det at vide i flertal, ikke. Nu har I igen gjort.. I? Det var ikke mig, der smed den sten ind igennem vinduet, det det var Niels, min min bror.” (Peter, 34:41)

Peter fortæller også, at det er vigtigt for ham umiddelbart efter gymnasietiden at flytte hjemmefra og danne sin egen identitet. På sit arbejde sætter han det stærkeste hold for at sikre, at virksomhedens hovedopgave bliver løst til ledelsens tilfredshed. I sin sport er han alene, og han giver udtryk for at nyde den frihed, der er i altid at kunne dyrke sin sport i eget tempo og uden at være bundet op på andre.

I en commonsense forståelse kan man tolke, at den trygge base fremstår meget vigtig for Peter. Vi kan antage, at det at være tvilling har været et tveægget sværd for ham. Samtidig med, at han kan have nydt godt af altid at være lidt dygtigere end sin tvillingebror, har de begge måske lidt under ikke at have fået individuel anerkendelse fra deres forældre, som til gengæld ikke ville gøre forskel på dem. Det fremstår vigtigt for Peter at flytte hjemmefra og danne sin egen identitet, og vi oplever, at han, i stedet for at beskrive sin teenagetid, lægger mere vægt på sin tidlige voksenalder som den tid, hvor han for alvor formede sin egen identitet. Med hensyn til hans maratonløb kan vi antage, at han nyder ikke at skulle forholde sig til eller føle sig holdt tilbage af nogen. Han giver udtryk for, at koblingen mellem at have fokus på teamet stikker ud i forhold til, at han dyrker sin sport alene.

Fra en teoretisk forståelse anser vi, at Peter fremstår som værende forankret i en stærk jeg-identitet. Vi kan have en formodning om, at Peters overjeg holder ham op på, at han skal være et ordentligt menneske, der leverer som aftalt til tiden. Vi kan antage, at det giver sig udslag i, at han hverken vil skuffe sine forældre eller sin leder og bestyrelse, der løber med en endnu højere pace, end han selv gør. For at sikre balancen mellem den ydre realitet, dvs. høje arbejdsmæssige krav fra ledelse og bestyrelse, og hans indre balance mellem id, ego og overjeg (Freud, 1932), kan vi tolke det sådan, at Peter arbejder på at sætte det stærkeste hold, der skal sikre, at Peters indre hovedopgave bliver løst.

7.4.1 Sammenfatning - identitet

Ud fra en kollektiv identitetssammenhæng har vores informanter flere fælles træk. De er alle opvokset i trygge middelklassefamilier; de har alle dyrket sport fra barnsben; de er alle universitetsuddannede mænd med kone og børn, og de har alle tre i deres voksentilværelse bosat sig i miljøer, der til forveksling ligner deres barndomsmiljøer. Jan og Peter har endvidere bosat sig tæt på deres forældre og søskende i deres voksentilværelse.

Alle tre informanter synes at fremstå med en stærk jeg-identitet, som vi oplever, de er forankrede i, også når de bevæger sig mellem arbejds-, privat- og sportsliv. De fremstår realistiske om deres egen formåen. Den sociale identitet virker umiddelbart mere vigtig for Jan, hvor det for Claus og Peter synes vigtigere at fremstå som unikke individer.

7.4.2 Delkonklusion - identitet

I henhold til den opdeling af identiteter, som Carsten René Jørgensens (2008) præsenterer, analyserer vi os frem til, at alle tre informanter er forankrede i en stærk jeg-identitet. Jan og Peter fremstår i vores optik som værende i stand til at bevæge sig over mod den personlige identitet, og for Jan ser vi endvidere et behov for at identificere sig med en bevidst social identitet. Den stærke jeg-identitet, som vi oplever hos vores informanter, kan tolkes at ligge til grund for deres ubesværede bevægelse mellem identiteter, uden at de giver køb på, hvem de er.

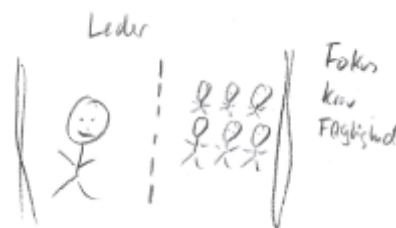
7.5 Autoritet

I dette afsnit vil vi behandle autoritet, som beskrevet i teoriafsnit 5.7.1, hvor vi anvender Obholzer (1994, 2003), Visholm (2004 og 2011), Birkholm & Aarkrog (2011) og Johansen & Nielsen (2004, 2011). Vores tre informanter er alle autoriserede oppefra og bestrider lederposter på højt niveau, hvor de er ledere for andre ledere. Autoriteten oppefra vil vi berøre ganske kort nedenfor. Som nævnt i afsnit 2.4, hvor vi beskriver afgrænsning for masterafhandlingen, har vi ikke talt med informanternes medarbejdere, og vi har derfor begrænset information om autorisation nedefra, hvorfor vi dermed primært vil fokusere på den indre autorisation.

De tre informanter er alle topledere og opererer som sådan i grænseområdet mellem den del af organisationen, de er ledere for og det system, som de hver især leder op mod (Visholm, 2004).

I **Claus'** selvforståelse er han adskilt fra sine medarbejdere, hvilket han også illustrerer på sin tegning.

".. altså jeg er jo øverste leder af denne her butik, hvor vi jo er rigtig mange, og nogle gange er jeg jo meget alene, fordi det er så mig, der står i top øh spidsen og skal føre en beslutning ud, og egentlig også være alene omkring det, fordi fordi sådan er det nu en gang, altså.." (Claus, 09:50)



Claus giver udtryk for, at hans motivation for at blive leder var et ønske om at have indflydelse på sin egen situation (Claus, mailkorrespondance). Han fortæller, at han allerede fra en tidlig alder har udviklet "en høj grad af selvstændighed" og "skabt sin egen figur" (Claus 3:07).

Claus fortæller, at han oplever, at sporten gør ham mere fokuseret på sit arbejde og at den har en meditativ karakter for ham (Claus: 18:11). De egenskaber, der skal til at dyrke triatlon kan i Claus' optik sammenlignes med det, der kræves af en leder på hans niveau.

I en commonsense forståelse anser vi, at Claus er autoriseret indefra, da han giver udtryk for, at de rammer han er vokset op i, har betydet, at han måttet definere sig selv tidligt i livet. Hans familie har tilsyneladende bakket op om de valg, han har truffet og den måde han har forvaltet den "frihed". I forhold til Claus' sport kan man forestille sig, at den kapacitet, han besidder, gør, at han oplever at have et større overskud af energi til jobbet, når han har dyrket sport.

I en teoretisk forståelse kan man udlede, at Claus' tidlige erfaring med selv at bestemme sammenholdt med forældrenes opbakning til dette har haft en positiv indflydelse på, at han autoriserer sig selv indefra. Claus er meget centralt placeret i sin organisation, og vi antager, at han mestrer at reagere aggressivt, når dette kræves. Til gengæld kan vi have en formodning om, at hans aggressivitet løber af med ham, når han siger, at han "nok har fyret for mange" (Claus, 47:46). Dette kunne tyde på, at han i den paranoidt-skizoide position kan komme til at overreagere og anvende magt i stedet for at søge løsninger fra den depressive position. Vi kan antage, at Claus i sin egen forståelse opnår en evne til at udøve negativ formåen, når han oplever at have overskud og overblik (Bion i Visholm, 2011) samtidig med, at han bevarer fokus på hovedopgaven (Visholm, 2004).

I **Jans** selvforståelse er han den naturlige leder, der har evnerne til at udvikle både forretning og mennesker (Jan, mailkorrespondance). Han har hele sin karriere været ansat i samme store virksomhed.

".. som chef for alle de banditter, der sidder herude, så synes jeg, at det er det, der er det vigtige, dem der er de vigtige. [...] men det er det.. i hvert fald det, der er

ambitionen, det er, at det er menneskerne, der er i centrum, og så er det min tyrkeretro, at i det omfang det lykkes, så skal resultaterne nok komme.” (Jan, 11:56)

Jan beskriver også, hvordan han for nylig har fået feedback fra sine medarbejdere, om at hans ærlighed kan være for direkte og hård (Jan, 31:02).

Som beskrevet tidligere i afsnit 7.2 i analysen af rolle, fortæller Jan, at han tidligt i livet har indtaget en lederrolle som storebror for sine to yngre tvillingebrødre og så at sige banet vejen for dem. I samme moment fortæller han også, at han stadig føler et ansvar overfor brødrene (Jan, 06:45).

I sin sport giver Jan udtryk for, at han oplever, den giver ham tid og rum til at give situationer og mennesker en chance til (Jan: 17:47), og han oplever, at der er en sammenhæng mellem sporten og arbejdslivet.

I en commonsense forståelse er Jan gennem sin karriere avanceret inden for samme virksomhed, og dermed antager vi, at han hele tiden har haft ledelsens opbakning. Jan giver udtryk for, at det forventes, at han udvikler sine medarbejdere til at varetage stadig tungere opgaver og at han sparrer med ledelsen opadtil. Jans ansvarsfuldhed i barndommen og lederrollen, som han tog i forhold til sine brødre, kan vi antage har hjulpet ham til at opnå den tro på sig selv og sine evner, der er nødvendig i hans stilling. I forhold til sporten kan man forstå det sådan, at Jan opfatter den som et frirum til at genoverveje og reflektere over ledelsesmæssige udfordringer. Det kan være, at Jan, mens han dyrker sport, får den tid alene til eftertanke, som han har behov for.

Som tidligere nævnt i afsnit 7.4 i analysen af identitet, kan vi ud fra et teoretisk synspunkt antage, at Jans barndomsoplevelse med at håndtere sin angst i forhold til at tabe badmintonkampe har hjulpet ham til at autorisere sig selv indefra. Hans badmintontræner foregik med et godt eksempel og hjalp Jan til at vende negativ angst til en accept af, at man skal gøre det så godt man kan. Autorisationen oppefra ser vi i kraft af Jans mangeårige karriere i samme virksomhed, hvor han har opnået en høj position tæt på den øverste ledelse. Vi kan, med det begrænsede kendskab vi har til Jan, analysere det sådan, at medarbejderne kan have projiceret en regressiv forælderrolle over på Jan på grund af hans nogle gange lidt for åbenhjertige ærlighed. Vi kan i situationen tolke således, at Jan har taget ansvaret for sine opgaver, og at han har udtrykt sig klart og tydeligt samtidig med, at han har lyttet til medarbejderne. Med hensyn til negativ formåen kan vi tolke, at Jan arbejder med denne evne, når han dyrker sin sport. Det kan tolkes sådan, at Jan måske udskyder eller omstøder nogle

beslutninger i sin refleksion af arbejdsmæssige situationer eller udfordringer, og ad den vej opnår kontakt med et "selected fact" (Bion i Visholm, 2011).

I **Peters** selvforståelse er han den involverende leder. Han beskriver sig selv som en "do'er" eller praktiker, der leverer til tiden.

"Jeg er ikke den jeg er ikke den autokratiske leder, den diktatoriske leder eller sådan den.. på den måde stærke leder. Jeg kan godt lide at have.. som leder at få teams til at arbejde og få teams til at have de samme mål, og få teams til at være enige om, hvad er det, vi skal opnå som som organisation, som team, og så have den der performancekultur i, at nok kan det være hyggeligt at at være på arbejde sammen, men det er faktisk fordi, at man skal levere, og og der skal leveres på de mål, vi nu en gang er blevet enige om." (Peter, 03:34)

Som tidligere nævnt var Peter allerede i barndommen anfører på fodboldholdet og elevrådsrepræsentant. Mens han var under uddannelse og i løbet af hans karriere har muligheder præsenteret sig for ham, fx har han studeret i udlandet og blev tilbudt at skrive sit speciale på en virksomhed i Holland. Han har arbejdet i udlandet over flere omgange i sin karriere, og han giver udtryk for, at han er blevet tilbudt lederjobs uden nødvendigvis selv at have efterspurgt det. Peter har haft den samme chef i flere forskellige virksomheder. Lige nu står Peter over for at skulle reorganisere hele marketingafdelingen og har dermed udsigt til en større forandringsproces (Peter, 25:34).

Peter fortæller, at når han løbetræner, får han pulsen op, og det betyder, at han har en lavere hvilepuls og dermed er mere rolig på arbejdet (Peter, 24:49).

I en commonsense forståelse tyder det igen på, at tingene kommer nemt til Peter, hvilket vi kan udlede også gælder i Peters forhold til sin chef, som han har fulgt igennem karrieren. Mulighederne viser sig for ham, uden at han selv oplever at have gjort noget særligt for det. Peter fremstår for os tydelig i sin lederrolle og tilpas i sin autoritet. Vi kan have en mistanke om, at Peter faktisk arbejder temmelig hårdt på at få tilværelsen til at se let ud, og at han ikke udviser en større ro, på trods af, at han taler om en lavere hvilepuls. Den forestående forandringsproces vil med al sandsynlighed kræve meget af Peter, og vi kan antage, at han risikerer at komme i et energiunderskud.

I et teoretisk perspektiv kan vi antage, at Peters indre autorisation kan udspringe af hans erfaringer fra barndommen, hvor han indtog lederroller og med al sandsynlighed fik autorisation fra sine kammerater. Når Peter beskriver, hvordan hans medarbejdere ikke kan få ekstra tid til at løse en opgave bedre, kan det tolkes, at hans indre autorisation viser sig, når

han træder i karakter for at holde fast i sin deadline og honorerer den autorisation, han har fået oppefra. Ydermere kan vi se autorisationen oppefra i og med, at Peters chef "henter ham ind", når chefen flytter til en ny virksomhed. Vi kan antage, at Peters evne til negativ formåen kan være udfordret, når han er under et større pres, og at han dermed ikke formår at afvente et "selected fact", der kunne være befordrende for den forestående organisationsændring (Bion i Visholm, 2011).

7.5.1 Sammenfatning – autoritet

Alle tre informanter har i deres barndom og ungdom taget og fået lederroller, og det mener vi kan ligge til grund for, at de fremstår med en solid indre autorisation. Deres toplederpositioner tyder på, at de gennem længere tid har været begunstigede med autorisation oppefra. Som tidligere nævnt i afsnit 2.4 har vi ikke talt med vores informanternes medarbejdere og vil dermed undlade at udlede yderligere med hensyn til autorisation nedefra.

Alle de tre informanter giver udtryk for, at de ser en sammenhæng mellem egenskaber, der kræves for at dyrke deres sport og bestride de poster, de har i deres arbejdsliv. De oplever, at sporten understøtter fokus i deres ledelsesgerning, og samtidig giver træningstiden dem mulighed for refleksion over ledelsesmæssige problemstillinger.

7.5.2 Delkonklusion – autoritet

Alle de tre informanter fremstår primært som værende i den autoritative tilstand (Obholzer, 1994 i Visholm, 2004) og dermed antager vi, at de primært arbejder ud fra den depressive position, når de arbejder med deres respektive hovedopgaver. For os kan det i situationen fremstå sådan, at Jan og Claus er autoriteter, der står i spidsen for deres organisationer, mens Peter har autoritet i det fællesskab, som hans ledelsesgruppe udgør (Friedman, 1973 i Visholm, 2004). Dette kan vi udlede ud fra de tre informanternes citater oven for, hvor vi hører Claus og Jan italesætte en større afstand til medarbejderne, end Peter synes at gøre. I forhold til negativ formåen tolker vi imidlertid, at Claus og Jan formår at anvende denne evne i højere grad end Peter (Bion i Visholm, 2011).

7.6 Narcissisme

I dette afsnit vil vi analysere vores informanter ud fra narcissismebegrebet. Dette har vi konsulteret flere teoretikere omkring, blandt andet Lars Lundmann Jensen (2006), Pat MacDonald (2014), Otto F. Kernberg (1994) og Glenn Swogger Jr (1999).

I **Claus'** selvforståelse er han den kloge outsider, der har valgt en sportsgren, hvor han var synlig og kunne gøre en forskel (Claus; mailkorrespondance). Han dyrker meget sport, har et krævende job og er drevet af konkurrenceelementet både i sin sport og på sin organisations

vegne. I forhold til organisationen, fortæller han, hvordan han har udlevet det, han kan i denne organisation, og at han efter små fire år bliver rastløs og skal videre til en ny opgave.

"...altså jeg elsker at konkurrere, så derfor konkurrerer jeg også på min organisations vegne, og nu synes jeg, at jeg har konkurreret øhh i knapt fire år på denne her organisations vegne, og vi er nået nogle resultater, som jeg synes faktisk, er ret godt og ret eh sådan markante i forhold til der, hvor jeg tror, at vi kan nå, og så nu nu vælger jeg så at flytte et andet sted hen og konkurrere med det afsæt, ikk', det tror jeg også, er det, der driver mig." (Claus, 25:40)

I processen med forandringerne i hans organisation har han som tidligere nævnt fyret 12 ud af 15 chefer og to ud af fire direktører og ansat andre i stedet (Claus, 47:46).

I forhold til medarbejderne prøver han at være opmærksom på ikke at se sine medarbejdere i sit eget billede af, hvordan han prioriterer sin tid.

"Jeg synes nogle gange, at folk de klatter deres tid væk. Altså jeg kan simpelthen ikke forstå, at de skal være så lang tid om det, og de.. jeg synes ikke, at de bruger deres tid effektivt nok. [...] døgnnet har jo mange timer, og hvis man prioriterer det og.. og også vælger nogle ting fra, som jeg har valgt fra.. det skal jeg nogle gange passe på med ikke at tillægge andre, altså.. jeg ser fx aldrig fjernsyn fx [...] Så det det tror jeg, men øh jeg bilder mig ind, at jeg øhhhhh i hvert fald har tilladt mig ikke at.. tillært mig ikke at sådan.. at vurdere folk ud fra sådan en målstok, kan man sige. Men det, ja, ja, jeg synes da nogle gange, altså.. når man ser, hvor meget jeg synes, at jeg kan nå i løbet af et døgn, så synes jeg, at det er.. at andre de burde også nogle gange steppe op altså.." (Claus, 22:46)

I en commonsense forståelse fremstår Claus som meget kompetitiv og utålmodig, når han tager rollen som den, der forandrer en organisation og strømliner den og derefter hurtigt rejser videre til nye udfordringer eller konkurrencer, som han benævner det. I forandringsprocessen kan det tyde på, at Claus hellere vil ansætte folk udefra end at forfremme medarbejdere inden for organisationen (Kernberg, 1994). Samtidig antager vi, at de mange forandringer i ledelseslaget kan påvirke resten af organisationen.

I forhold til sine medarbejdere i øvrigt kan man få den tanke, at Claus dømmes folk, der ikke lever og prioriterer, som han selv gør. Han kommer til at lave en fortalelse, hvor han først siger "tilladt mig", men retter det til "tillært mig", når han taler om sin egen vurdering af sine medarbejdere. Han virker bevidst om, at han kommer til at dømme andre mennesker i sit eget billede, og han anerkender, at det ikke er "politisk korrekt". Det kan fremstå som om hans

jernvilje i forhold til at dyrke en så krævende sport påvirker den måde, hvorpå han leder sin organisation, og hvordan han ser sine medarbejdere.

I en teoretisk forståelse kan man, i forhold til det som Claus præsenterer i interviewet, forstå Claus' ledelsesstil ud fra Kernbergs (1994) klassifikation af lederen, der har behov for at blive beundret. Vi kan anskue hans behov for konkurrence og forandringer som et forsvar mod at føle mindreværd (Kernberg, 1974 i MacDonald, 2014). Dette kan vi analysere giver sig udslag i Claus' strategi med at skille af sig med størstedelen af ledelsesgruppen, som han erstatter med folk udefra, der besidder de kvalifikationer, Claus finder nødvendige (Kernberg, 1994). I forhold til organisationen som helhed kan vi antage, at forandringerne og udskiftningerne i ledelseslaget kan øge regressionstrykket på systemet, og at organisationen kan have vanskeligheder med at bevare fokus på hovedopgaven og forblive i det målrationelle felt (Visholm, 2004).

Det kan udledes, at Claus i situationen, hvor han bliver spurgt, hvorvidt han lægger sit verdensbillede over på sine medarbejdere, besidder en portion narcissisme, der måske overstiger det, som Swogger (1999) anser for en sund portion narcissisme. Dette, kunne vi have en formodning om, gør sig gældende i forhold til Claus' medarbejdere, der i hans optik er for lang tid om opgaverne og i hans optik ikke bruger deres tid fornuftigt. Det kan tyde på, at Claus i denne situation ikke er i stand til at etablere de tætte objektrelationer, der gør ham i stand til at bedømme medarbejderne realistisk (Kets de Vries, 1992 og Kernberg, 1990), men derimod reagerer en smule arrogant og udviser manglende empati med medarbejdernes prioriteringer og effektivitet (Pinsky, 2006 i MacDonald, 2014). Når dette er sagt, vurderer vi, at Claus naturligvis ikke hele tiden og i alle situationer befinder sig på den del af det narcissistiske kontinuum, hvor han har behov for beundring fra medarbejderne. Han fremstår som kapabel til at træffe de svære beslutninger og som rationel i sin ledelse (Swogger i Gabriel, 1999).

I **Jans** selvforståelse er han en mand, der prioriterer sin familie højt, og det nogle gange på bekostning af hvor mange timer, han kan lægge på sit arbejde.

"og det betyder, at jeg træffer valg, som øh koster på firma, arbejdskontoen, fordi jeg gerne vil hjem, og fordi jeg gerne vil være derhjemme, og der er en masse ting, der foregår der. Jeg siger, at det koster.. det det er jeg egentlig ikke sikker på, at det gør, fordi hvis ikke jeg gjorde det, så tror jeg, at jeg ville blive knust af dårlig samvittighed og alle mulige andre ting, og så ville så ville jeg ikke opnå noget alligevel. [...] ...og jeg øh kunne ikke tænke at arbejde herinde 80 timer om ugen. Det kan godt være, at timetallet det en gang i mellem bliver højt, men det bliver

fordelt over nogle andre timer og eller tidspunkter, så det ikke altid skader familien.” (Jan, 13:45)

I forhold til sine medarbejdere fremhæver Jan sin relation til dem som et centralt element i hans ledelse. Han ønsker ikke, at stemningen på arbejdspladsen er drevet af konkurrence, som i hans optik implicit indebærer, at der er vindere og tabere, og han vil gerne have, at alle vinder (Jan, 25:04).

Jan fortæller, at hans træning foregår tidligt om morgenen, hvor familien ikke opdager, at han er væk. Han fortæller, at han aflyser et planlagt træningspas på cyklen for at være sammen med familien. Adspurgt fortæller han, at han den dag har trænet om morgenen (Jan, 44:19). Han stiller sig uforstående over for lederkolleger, der træner sammen og tilsyneladende ikke prioriterer at møde andre mennesker og få andre input (Jan, 50:50). Selv er Jan medlem af en tri-klub, som giver ham muligheden for at møde andre mennesker, der ikke ligner ham selv. Han fortæller, at han har klubkammerater, der træner i mange timer og nedprioriterer familien; selv dem, der ikke har et arbejde (Jan, 49:12).

I en commonsense forståelse ser vi nogle divergerende udtalelser fra Jan. Han taler meget om sine prioriteringer, men det kan undre, hvordan han bestrider et krævende toplederjob samtidig med, at han dyrker triatlon, som kræver, at han træner tre forskellige discipliner, men i hans selvforståelse giver han udtryk for at prioritere familien højest. Samtidig bemærker vi, at han er uforstående over for lederkolleger og klubkammerater, der i hans optik prioriterer sporten højt. I forhold til sine medarbejdere fremhæver Jan det usunde element i en konkurrencesammenhæng, og vi oplever, at han har et følelsesmæssigt sprog i forhold til medarbejderne.

Fra et teoretisk synspunkt kan man tolke, at Jan primært befinder sig på den sunde del af narcissismekontinuummet (Horwitz, 2000 i MacDonald 2014). Man kan forstå Jans valg af at være medlem af en tri-klub uden for arbejdsrammen sådan, at han søger et interessefællesskab uden for den arbejdsmæssige kontekst. Vi ser triatleter som værende individualister, men når de samles i tri-klubber og træner sammen, kan det analyseres som et behov for at høre til i samfundet og som en mulighed for at hjælpe og bakke hinanden op i træningen (Larkin, 2009 i MacDonald, 2014). I forhold til Jans holdninger til andres prioritering af deres tid, kan det i denne sammenhæng tolkes som en projektion af det, som Jan ikke vil anerkende hos sig selv nemlig, at han rent faktisk prioriterer sin sport og sit arbejde højere, end han bevidst vil være ved (Klein, 1973 i Visholm, 2004). Det kan fremstå sådan, at Jan kan have en indre kamp mellem sit id og sit overjeg, når han fortæller, at han egentlig gerne vil

træne og tage det narcissistiske valg, men vælger i stedet at være sammen med sin familie, som det kan tolkes, at hans overjæg dikterer (Freud, 1932).

I **Peters** selvforståelse er hans løb kommet nemt til ham. Han italesætter, at han fandt ud af, at han var god til det, og det eskalerede til halv- og helmaraton.

"Men altid planlagt.. øhm, altid haft et mål med at.. ikke bare tage skoene på og gå ud og løbe, det er sådan.. det er det er med trackeren på, det er med et mål om, at skulle nå en vis afstand på en vis tid, eller hvad ved jeg, og altid lidt op imod en leverance, om det være sig et halvmaraton eller en fuld maraton, men der har altid der har altid været et formål med at løbe. Det har ikke bare været for løbets skyld alene." (Peter, 03:34)

Peters tvillingsønner spiller fodbold, og Peter fortæller, at han deltager aktivt som træner og holdleder (Peter, 18:00).

Peter fortæller, at han træner alene, men at han har aflyst sin planlagte deltagelse i Paris Marathon, fordi arbejdet kræver ham i mange timer, og han har erkendt, at der ikke er plads til meget arbejde og optræning til et løb, når han samtidig prioriterer sin familie højt (Peter, 48:15 og 44:13).

Peter vil gerne have, at virksomheden tilbyder muligheden for at dyrke sport, men han er tydelig omkring, at medarbejderne aldrig må deles op i et A og et B-hold i forhold til, hvem der deltager og hvem, der ikke gør. Peters tilgang til ledelse italesætter han som værende en demokratisk tilgang (Peter, 03:34).

Peter fortæller, at det er vigtigt for ham at nå de opstillede mål inden for den aftalte tidsfrist; også selv om det er på bekostning af et potentielt bedre produkt (Peter, 22:18).

I en commonsense forståelse kan vi udlede, at Peter har valgt en sport, hvor individualiteten i høj grad dyrkes. Modsat de to andre informanter er Peter ikke medlem af en løbeklub og fortæller, at han foretrækker at løbe alene i sit eget tempo. Det kan således forstås sådan, at Peters sport er en privat ting, og i forhold til medarbejderne siger han, at han ikke lægger sit eget billede ned over dem. Med hensyn til Peters aflysning af Paris Marathon kan det anskues sådan, at hvis ikke han kan gøre det godt, så er det bedre at lade helt være. Med hensyn til Peters fokus på at overholde tidsfrister kan det fremstå sådan, at det han har lovet ledelsen skal overholdes under alle omstændigheder, også selv om kvaliteten kunne have været bedre, hvis fristen blev genforhandlet eller overskredet.

I en teoretisk forståelse kan det tolkes, at Peter ikke på egne vegne har behov for at støtte sig til andre og fx høre til i en løbeklub, men når det kommer til sønnerne, så værdsætter han fodboldklubben og deltager aktivt (Larkin, 2009 i MacDonald, 2014). Vi kan tolke, at Peters beslutning om ikke at udvide tidsfrister kan være et udtryk for, at han kan føle sig skræmt af de kreative medarbejderes talent og dermed ubevidst svække dem for selv at bevare kontrollen (Hirschhorn i Gabriel, 1999). Ud fra et systemteoretisk perspektiv kan vi antage, at der er en risiko for, at dele af organisationen kan regrediere til det psykodynamiske felt, når presset af en deadline fjerner fokus på hovedopgaven og den kvalitet, medarbejderne gerne vil levere (Visholm, 2004).

7.6.1 Sammenfatning – narcissisme

For Claus og Peter ser vi, at de er bevidste om, at de er drevet af konkurrence og høje målsætninger. For Jan fremstår konkurrencementaliteten som noget, han anerkender, men han ønsker ikke, at den interfererer i arbejdsmæssig sammenhæng. Vi ser, at der er forskelle i, hvordan vores informanter ser sig selv i forhold til at "dømme" andre i deres eget billede. Claus giver udtryk for at være bevidst om, at hans medarbejdere ofte ikke prioriterer ligesom han gør; Peter giver udtryk for, at han ikke vil dømme medarbejdere, der ikke dyrker sport, hvor det for Jan kommer til at handle om sideordnede lederkolleger og hans syn på deres prioritering i forhold til familien.

7.6.2 Delkonklusion – narcissisme

Efter analysen fremstår vores tre informanter relativt forskellige i forhold til narcissisme. Vi kan ud fra ovenstående analyse forstå det sådan, at Claus besidder narcissistiske træk i forhold til både sin ledelse og sin sport. I vores optik fremstår Jan med narcissistiske træk i forhold til både sport, arbejde og familie, men det kan tyde på, at hans konflikt mellem overjeg og id gør, at han kæmper med samvittigheden og prioriteringerne. I vores analyse af Peter tolker vi, at han agerer narcissistisk i forhold til sin sport og i forhold til hans ledelse af medarbejdere, som i hans forståelse kan true hans position. Vi kan dermed, ud fra den viden vi har, udlede, at vores fund er forskellige for de tre informanter. Samlet vurderer vi, at de alle tre befinder sig inden for det spektrum af det narcissistiske kontinuum, der kan klassificeres som det sunde (Swogger i Gabriel, 1999).

7.7 Modoverføring

I dette afsnit vil vi beskrive vores observationer og de følelser, vi kom i kontakt med under interviewene, under samtaler om interviewene, ved lytning til lydfilerne, da vi læste det transskriberede materiale og under analysen af de tre interviews. Vi har valgt at beskrive modoverføringsdata i fire tempi, nemlig

1. Ved initial kontakt og aftale om interview
2. Under interviewet
3. Når vi lytter til lydfileerne og læser de transskriberede interviews
4. I vores samtaler om interviewene

Neden for beskrives dette for hver af informanterne.

7.7.1 Modoverføringsdata - Claus

Som tidligere beskrevet var der ved den initiale kontakt megen og lang mailkorrespondance om, hvornår interviewet kunne finde sted. Claus henviste os hurtigt til sin sekretær, og så gik det faktisk lidt nemmere. Vi har en fornemmelse af, at han ikke helt har læst vores mail (generisk version vedlagt i bilag 5). Han foreslår på et tidspunkt, at vi holder vores interview via Skype, hvilket ikke giver mening i forhold til tegning osv. Mødet bliver lavet om nogle gange. I processen hører vi andetstedsfra, at han står over for et jobskifte – det informerer han os ikke om, men hans sekretær gør sent i forløbet.

Han sender aldrig sin forhistorie, selv om vi har bedt om det et par gange. Da vi beder om den igen til interviewet, giver han udtryk for at ville kigge på det, men vi modtager aldrig noget.

Medinterviewer/observatør finder rådhuset velkendt, og primærinterviewer finder, at det ligner noget meget offentligt og føler sig sat tilbage til folkeskolen og 1970'erne. Her er der ikke noget med navneskilte og sluser! Inde på gangen ved kontorerne bliver der lagt mærke til os og spurgt til, hvem vi er og hvem skal tale med. Nu er der linoleum på gulvet, og gangen minder mest om en skole eller også er det bare 1970'er-stemningen, der hensætter primærintervieweren til sin skoletid?

Vi går ind på Claus' kontor efter at have hilst på sekretæren Bettina i forkontoret. Claus byder os velkommen. Der er kaffe og kopper på det runde mødebord i et stort kontor med god plads til både skrivebord og mødebord. På væggen hænger to lige store fotografier på væggen mellem to vinduer – det øverste af Claus Hjorth Frederiksen og det nederste af en skuespiller i rollen som borgmester. Claus er høj og meget slank og umiddelbart meget imødekommende. Han er iført skjorte og slips og et ikke uanseligt pulsur på armen og kommenterer det med stolthed. Han ligner prototypen på en sej sportsmand/løber i 40'erne, og han fremstår som en autoritet.

Under interviewet byder medinterviewer ind engang imellem med uddybende spørgsmål. Primærinterviewer synes der er en meget god kemi med Claus og føler sig ret komfortabelt til mode selv om der er lidt spænding på; dels fordi det er vores første interview, og nok især

fordi hun er primærinterviewer. Medinterviewer/observatør føler sig imidlertid næsten lammet og kan ikke registrere følelser. Primærinterviewer oplever at have samme billedsprog som Claus og er ret hurtigt tunet ind på en fælles diskurs. I efterrationalisering er det ret besat fortrinsvis primærinterviewer, der byder ind med billederne (fidusbamser, så frø og høste efterfølgende, fx), men Claus er hurtigt med på billedsproget.

Som nævnt føler medinterviewer lidt "numb" og kan slet ikke finde nogen følelser frem – hverken positive eller negative. Claus har primært øjenkontakt med primærinterviewer og kigger kun på medinterviewer, når hun direkte spørger om noget.

Begge bliver lidt provokerede og samtidig imponerede af hans tårnhøje ambitionsniveau. Han slanker sine arbejdspladser og strømliner dem så meget som muligt. Det er der som sådan ikke noget galt i, men vi oplever det som om, at det kan komme til at gå lidt for voldsomt for sig, så han skiller sig af med dem, der ikke vil det, som han vil – sikkert også for mange, som han selv siger. Primærinterviewer er faktisk fascineret af ham og også lidt misundelig over hans (kamp-)gejst og ukuelige vilje til at have et ansvarsfuldt job/en så høj stilling og samtidig træne så meget, som han gør. Samtidig tænker vi begge, at vi godt nok ikke gad have sådan en mand, der er så selvoptaget og deltager så lidt i familien, som vi forestiller os, han gør (eller ikke gør!).

Claus lever op til vores fordomme og forforståelse, og vi er overbeviste om, at vi skal bruge dette interview, selv om vi ikke alle tre har været til stede.

Ved aflytning af lydfilen og læsning af det transskriberede interview opdager vi Claus' brug af bandeord som styrkemarkør. Primærinterviewer opdager, at billedsproget er "plantet" – dvs. Claus initierer det ikke selv. Det bliver meget tydeligt, at han ikke taler om sin barndom. Primærinterviewer hjælper ham til at lukke ned for det med bemærkningen om "at det var relativt harmonisk", og vi tænker, om ikke dette kan ses som en parallelproces til primærinterviewers egen opvækst. Når han bliver spurgt til barndom eller medarbejdere siger han ofte "det ved jeg ikke", og vi oplever det som om det tilsyneladende ikke er vigtigt for ham. Det går for alvor op for os, at han slet ikke har tegnet sin barndomsfamilie. Han skal direkte spørges, før han fortæller, at han har en bror, og han bliver overhovedet ikke nævnt efterfølgende.

Claus er mere levende, når han taler om ledelse og sport og synes mere tilbagelænet og lidt ugidelig, når vi spørger ind til familie. Han gestikulerer meget og peger på tegningen, mens vi taler.

Han virker lidt vrangvillig eller nedladende, når han taler om sine medarbejdere og deres brug af tid.

I vores samtaler i analysefasen af interviewet ser vi ham som den, der er mest stereotypisk i henhold til vores forforståelser. Det af gruppemedlemmerne, som ikke deltog i interviewet bliver påvirket af Claus' udtalelse om, at hans medarbejdere klatter tiden væk på fx fjernsyn. Hun reagerer på, at han har en holdning til deres fritid, og hvordan de bruger den. Vi er enige om, at han lader til at være rimeligt ligeglad med mennesker, men primært fokuserer på konkurrence og strømlining. Vi oplever, at det er meget vigtigt for ham at være den bedste, og han giver ikke udtryk for at have et særligt behov for at være social og dyrke tætte relationer.

7.7.2 Modoverføring – Jan

Ved den initiale kontakt kom interviewet meget hurtigt i stand og var rimeligt ukompliceret. Vi foreslog ham et par datoer og fik et møde aftalt i den efterfølgende uge. Allerede her fornemmede vi, at Jan er "en ordentlig mand" med orden i sagerne, og det indgyder umiddelbar respekt hos os. Medinterviewer ser det som et symptom på, at Jan er en "ordentlig mand", som arbejder i en "ordentlig virksomhed", mens observatøren taler det lidt ned ud fra erfaring med, at aftaler indgået med kort varsel ofte er nemmere at overholde end aftaler med langt varsel. Vi har også hos Jan bedt om en forhistorie, som ikke kommer. Da vi beder om den lige efter interviewet, henviser han os til sin LinkedIn profil.

Allerede inden vi møder Jan til interviewet har vi en mening om hans virksomhed, som nyder stor anseelse. Receptionen er pompøs, de mennesker vi ser, er velklædte og ser meget business-like ud. Vi bliver udstyret med navneskilte og hentet af Jan, som hjælper os igennem slusen, hvor man skal have et adgangskort for at komme igennem. Jan har skjorte på, men ikke noget slips og ser afslappet ud, men udstråler en autoritet, der gør os trygge. Han er mindre, end vi havde forventet og mere rund. Faktisk udtalte medinterviewer, som satte aftalen i stand med Jan, at "han lyder høj".

Vi går op ad trappen og kommer ind i Jans afdeling, hvor medarbejderne sidder tæt i et storrumskontor med megen støj. Vi går ind i et lille mødelokale med tavler på væggene og en masse skrift på. Der er meget lydt. Det slår os, om Jan ikke har et behov for at fremstå som en topleder, eller om han ikke anser os som "vigtige nok" til at booke er reelt mødelokalet til interviewet? Primærinterviewer sidder over for Jan med medinterviewer ved siden af. Observatør forsøger at trække sig lidt væk fra bordet for at indtage rollen og se interviewet lidt udefra. Vi går til et stort fællesareal med køkken for at hente noget at drikke. Her er der god plads, og folk sidder og står og holder små-møder eller small-talker.

Tilbage i det lille mødelokale sætter primærinterviewer Jan i gang med at tegne, og vi går alene tilbage til køkkenområdet, hvor vi venter i 10 min. Primærinterviewer har øvet sig på indledningen hjemmefra, men er nervøs og føler hun kludrer lidt i det.

Jan virker rar og rolig, og vi føler alle tre stor sympati med ham. Vi lules lidt ind i den gode historie om familiens vigtighed, men alligevel er der noget, der skurrer. Jan italesætter selv tidsdilemmaet i at have et krævende job, en familie han prioriterer og en tidskrævende sport. Jan er smilende, men flytter sig uroligt på stolen, når talen falder på hans ansvar over for brødrene, når han taler om sine medarbejdere, og når han bliver spurgt til, hvor noget af det vi taler om kan komme fra.

Når Jan taler om dårlig samvittighed, vil primærinterviewer spørge ind til det, men får ikke gjort det. Handler det om, at Jan indbyder til omsorg hos os? Han vækker sympati, når han taler om work-life balance. Jan vækker genkendelse hos observatør på mange parametre; stolthed over sin virksomhed, work smarter-not harder princippet, hans tilgang til at beslutte sig for ikke at være nervøs, det at han "kommer til" at give feedback lidt for direkte. Hos medinterviewer er der stor sympati for Jan og hans ærlighed om områder, han skal arbejde med; (at han helt sikkert er ærgerlig over at have fået en mindre positiv feedback på sin måde at være leder på). Der er også fuldstændig opbakning til måden Jan håndterer nervøsitet på, og hans arbejde med det svære, som på en måde overrasker medinterviewer, som håber, at Jan under interviewet uddyber emnet yderligere. Det kan tolkes, at medinterviewer, som har oplevet sin arbejdsplads turbulent gennem længere tid, her ser en "messias" med svaret på, hvordan det svære skal håndteres. Medinterviewer oplever ikke, at hendes nuværende leder lever op til forventningerne om god ledelse i forhold til virksomhedens værdier.

Vi bemærker, at Jan søger øjenkontakt med os alle tre.

Efter interviewet tænker primærinterviewer "gjorde jeg det godt nok" – er det en parallelproces? Ude på parkeringspladsen er vi fyldt op af, at Jan fremstår som en meget sympatisk mand med gode og tydelige lederevner.

Ved aflytning og læsning af det transskriberede interview oplever vi, at Jan har en meget rolig stemmeføring og giver for os udtryk for et godt overblik. En hører større usikkerhed, end oplevelsen var under interviewet. Vi får øje på "hunde, der ikke gør" fx hvor Jan på den ene side siger, at konkurrence ikke er ønskelig på arbejdspladsen, samtidig med at han selv fremstår som meget kompetitiv. Janteloven træder tydeligt frem i hans tilbagetrukne facon og ydmyge tilgang til sin position i virksomheden og i hans sport som ung – man skal ikke være selvglad.

Da vi taler sammen om interviewet i analysefasen opdager primærinterviewer, at Jans underspillethed provokerer hende og minder hende om en tidligere leder.

7.7.3 Modoverføring – Peter

Korrespondancen med Peter har været præget af en kaotisk stemning. Peter vil meget gerne tale med os og tilbyder endda at mødes med os på en af vores arbejdspladser, men aftalen bliver lavet om flere gange. Til sidst ender vi med at takke ja til et kortere interview, end vi havde forestillet os. Med de to andre interviews vel overstået er vi nogenlunde trygge ved den kortere tidshorisont. Da vi ankommer til interviewet med Peter, mødes vi af et flot og moderne byggeri. Igen får vi navneskilte og bliver hentet i receptionen. Primærinterviewer har været der før i anden sammenhæng og føler sig tryk. Observatør er spændt og lidt skeptisk over at skulle møde Peter, fordi der har været så svært at få en aftale i stand. Medinterviewer erindrer ikke at føle noget iøjnefaldende, inden interviewet andet end en genkendelighed over for de mange ændringer i interviewaftalen.

Peter er en klejn mand i lyst jakkesæt. Han bevæger sig hurtigt, og vi må småløbe efter ham op ad trappen til et fællesområde, hvor et stort, lyst mødelokale er booket til interviewet. Han sidder på den ene side af det store mødebord, vi på den anden – medinterviewer lige over for Peter, primærinterviewer til højre for og observatør lidt længere til venstre for medinterviewer. Vi bemærkede, at Peter søgte øjenkontakt med os alle tre. Observatør skal huske sig selv på ikke at deltage direkte i samtalen.

Peter er den eneste af vores informanter, der rent faktisk har sendt sin forhistorie. Det er også ham, der lynhurtigt og først svarer på opfølgingsmailen.

I starten af interviewet er der et hæsblæsende tempo omkring Peter, og primærinterviewer bliver revet med og glemmer lidt af introduktionen, da hun også føler sig en smule presset af, at vi kun har en time samlet til interviewet. Peter beder os om at hente kaffe, da vi forlader rummet for at give ham ro til at tegne. Primærinterviewer henter kaffen, som han aldrig drikker. Han får 10 minutter til at tegne og beder om lidt ekstra tid. Han er den eneste af vores tre informanter, der har brugt mange farver og som ikke har inddelt tegningen i fire lige store områder på papiret.

Da vi kommer tilbage i rummet er primærinterviewer meget opmærksom på ikke at lade sig rive med af tempoet. Peter fremstår rar, ærlig og i kontakt med sine følelser. Vi fatter alle tre hurtigt sympati for ham. Han virker meget nærværende og forstår vores opgave. Han er god til at reflektere, og selv om han taler rigtigt meget, kommer han altid rundt om det spørgsmål han er blevet stillet. Han virker som om han har en psykologisk indsigt, hvilket medinterviewer

tilskriver, at han er "sælger-smart", men han fremkalder sympati hos os alle tre, når han taler om sin opvækst og sin familie.

Han har selvindsigt og er helt klar over sine evner som "do'er" fremfor strateg. Vi finder det sympatisk, at han har tegnet sig selv som en del af teamet. Hans åbenhed om at udvikle dem, der gerne vil, lyder meget plausibel, men primærinterviewer er ikke enig i det og tænker på de medarbejdere, der ikke får hans opmærksomhed.

Peter punkterer vores forforståelse, da han fortæller, at han på grund af travlhed på arbejdet og en uvilje til at fravælge sin familie i stedet fravælger at træne op til et løb, han er tilmeldt. Vi oplever, at Peter agerer i overensstemmelse med det, han siger. Han reagerer lynhurtigt på vores henvendelser og leverer det, vi beder om i forhold til mailkorrespondance. Efter interviewet var vi enige om, at det var en god, om end lidt hæsblæsende oplevelse. Der er fart på Peter, han virker som en, der er sjov at have til bords til en middag. Det ræsonnerer hos os, når Peter taler om, at teamet skal løfte i flok.

Ved aflytning af lydfilen og læsning af det transskriberede interview oplever vi, at tingene lader til at komme nemt til Peter. Han finder nærmest ved et tilfælde ud af, at han er god til at løbe hurtigt og dyrker det mere og mere. Samtidig opdager vi, at Peter faktisk tænker relativt længe, inden han svarer på spørgsmål og at han tøver, mens han tænker sig om. Han tapper utålmodigt i bordet, mens han taler, og når han taler, går det ualmindeligt hurtigt.

I vores samtaler under analysen af interviewet opdager vi, at vi tager hans ord for gode varer. Vi har svært ved at afdække det, han *ikke* siger og må arbejde meget med materialet, før vi opdager, at han forfører os lidt med sin personlighed og evne til at sige det, vi med vores forforståelse gerne vil høre.

8 Konklusion

Vi vil i dette afsnit præsentere vores bud på et svar på problemformulering og underspørgsmål.

Som tidligere nævnt er vi i det postmoderne samfund optaget af at realisere os selv og fokuserer i højere grad end tidligere på det individuelle og på egen udvikling. Grænserne mellem privatlivet og arbejdslivet er mere udflydende, og vi styres i stigende grad af de skiftende signaler fra verden omkring os. Det betyder blandt andet, at behovet for anerkendelse og bekræftelse fra andre i forhold til det, vi siger og gør, også er stigende. Der er et fokus på kroppen, og det at dyrke sport i relativt ekstrem grad er blevet en markør for selvdisciplin og styrke. De fleste, der dyrker fx triatlon eller maratonløb, er formentlig bekendte med, at sport i en så ekstrem grad ikke nødvendigvis udelukkende er sundt for kroppen.

Vi satte os for at undersøge følgende problemformulering:

Kan det have en betydning for ledelsesstilen, at en leder dyrker ekstrem sport, og i givet fald hvilken?

Vi har fundet, at vores tre informanter er gode repræsentanter for en af de samfundstendenser, der hersker i øjeblikket i Danmark nemlig, at de har gode karrierejobs, de dyrker ekstreme sportsgrene og fremstår som mennesker, der har "tjek på tilværelsen". De lever i kernefamilier, har gode uddannelser og giver udtryk for, at de har et overskud i tilværelsen generelt. Efter at have interviewet dem og analyseret deres udsagn finder vi, at de i deres i selvforståelse udmærket kan se en sammenhæng mellem de kvalifikationer og den styrke, de udviser i både ledelses- og sportsliv.

Med afsæt i psykodynamisk systemteori har vi analyseret de tre informanters subjektive udsagn fra de individuelle interviews. Vi har inviteret dem på en rollerejse i deres egne liv for at undersøge, om deres opvækst vinder genklang i deres nuværende roller som ledere og sportsudøvere. De er alle tre meget ambitiøse, og konkurrenceelementet fremstår vigtigt for dem. De synes at befinde sig godt i en præstationskultur både i deres arbejdsliv og i deres sportsliv. For to af informanterne handler det i deres bevidste forståelse om at konkurrere med sig selv og opnå bedre tider og højere pace. For den tredje informant tyder det på, at det samme gør sig gældende, men han måler sig bevidst op imod andres præstationer. På det ubevidste plan kan vi tolke, at de alle tre har et behov for at fremstå som unikke individer.

De værdier, vores informanter lægger vægt på, kan vi finde belæg for i deres tilknytningsmønstre og identitet, der er formet i deres opvækst. Ud fra vores fortolkninger fra interviewene finder vi, at de befinder sig på lidt forskellige steder på det kontinuum, der strækker sig fra den sikre tilknytning til et mere usikkert tilknytningsmønster. De to af informanterne, som vi har analyseret til at have et sikkert tilknytningsmønster, fremstår med veludviklede mentaliseringsevner, hvorimod den tredje, som vi har tolket til at have et lidt mindre sikkert tilknytningsmønster, ikke udviser samme grad af fornemmelse for sine medarbejdere.

En værdi, de alle tre sætter i højsædet, er ambitioner, og de giver udtryk for, at de føler sig forpligtede af deres evner. Vi ser dem alle tre som værende forankrede i en stærk jeg-identitet. Den personlige identitet, de viser omverdenen, omfatter deres værdier og den styrke og kontrol, deres sport hjælper dem til at udtrykke.

I forbindelsen mellem hvordan informanterne tager lederrollen på sig og den betydning de tillægger deres sport og deres ledelsesstil, har vi inddraget analysen af autoritet og narcissisme, som vi ser det hos vores informanter. Vi anser, at vores informanter primært befinder sig i den depressive position i arbejdet med deres respektive hovedopgaver. Vi tolker i analysen, at to af informanterne udviser større evne til negativ formåen end den tredje. Vi ser, at alle vores tre informanter besidder en vis portion narcissistiske træk, og vi ser også, at der er forskel på, hvor informanterne ligger på det narcissistiske kontinuum, som stemmer overens med deres respektive ledelsesroller og ikke mindst i forhold til deres valg af sport.

Ligeledes har vi analyseret, at vi ser en forskel mellem informanternes respektive ledelsesstile. Som vi ser det, har én målet i sigte fremfor medarbejderne, hvilket kan ses som et forsvar mod fortrængte tilknytningsmønstre. For ham kan det fremstå vigtigt at konkurrere og vinde; både når det gælder ham selv og hans sport, men i høj grad også på hans organisations vegne. En synes at være i en konflikt mellem sine ambitioner og sine grundlæggende værdier og kan befinde sig på en angstfyldt grænse derimellem. Vi kan tolke, at han drives af at presse sig selv til angstfyldte steder og efterfølgende håndterer denne angst. Dette, kan vi tolke, forekommer både, når han dyrker sin sport og i forholdet til medarbejderne og det kompetitive miljø, de arbejder i. Den sidste informant kan anses at have et grundlæggende behov for anerkendelse, der i ledelsesmæssig sammenhæng kan handle om fuldt ud at leve op til sine overordnede forventninger. Vi tolker, at han ser sig selv som garanten for, at teamet leverer til den aftalte tid, og han forekommer hele tiden at befinde sig i spændet mellem at være en af holdet og samtidig være overordnet individuelt ansvarlig. I sportslig sammenhæng forekommer han også at have et behov for at fremhæve sin individualitet, idet han hverken

ønsker at træne med nogle, der har en lavere pace end ham, men heller ikke med nogle, der er hurtigere end ham.

Anerkendelsen på det individuelle plan kan således tolkes at være sammenhængen mellem sport og ledelse, og vi har vanskeligt ved at identificere andre sammenhænge. Han italesætter selv et dilemma i, at han ser sig selv som en holdspiller på arbejdet, men sporten dyrker han alene.

I denne masterafhandling vil vi på basis af den undersøgelse, vi har foretaget af tre informanter, konkludere, at den betydning det kan have for disse tre topledere at dyrke ekstrem sport er, at træningen giver dem mulighed for og rum til ledelsesmæssig refleksion. De giver udtryk for, at de ikke dyrker sport som et middel til at løse ledelsesmæssige problemer. Ikke desto mindre antager vi, at den kontrol de udviser i træningen og den fysiske udholdenhed, de opnår, kan have en angstdæmpende effekt, der kan bevirke, at de forbedrer deres evne til at udøve negativ formåen.

9 Teorikritik

Det psykodynamiske teoriafsæt i denne masterafhandling er ikke mindst funderet i det faktum, at MPO studiet på RUC er baseret på dette teorifelt. Feltet har sit udspring i Sigmund Freuds teori om psykoanalyse i starten af 1900-tallet. Freuds fokus var på de menneskelige drifter, og flere teoretikere videreudviklede hans teoriapparat op gennem det tyvende århundrede. Fælles for dem er, at de centrerer sig om det ubevidste og et retrospektivt perspektiv; nemlig, at de betragter nutidige problemer som en reaktivering af problematikker grundlagt i barndommen. Melanie Kleins objektrelationsteorier er, om ikke udsprunget af, dog konsistente med Freuds teorier og lægger vægt på relationer som noget essentielt og vælger ikke blot at fokusere på "barnet" eller "moderen", men på samspillet imellem dem.

Ud over at være udviklet for over hundrede år siden kan psykodynamisk teori kritiseres for at beskæftige sig med patologiske forstyrrelser i psyken, men mangler generelt et fokus på at igangsætte en udviklingsproces med henblik på bedring af den patologiske diagnose. Teorierne kan anses som værende forældede og tage et subjektivt udgangspunkt med en, fra et positivistisk synspunkt, manglende fokus på reliabilitet. Samtidig kan den empiriske dokumentation af effekten af disse teorier anses for at være mangelfuld. Generelt er udgangspunktet for den fortolkende tilgang til videnskaben kompliceret, da forskeren ofte selv er en faktor og dermed påvirker resultaterne. Selv når der foreligger studier, der viser dokumenteret effekt, er det som tidligere nævnt vanskeligt at gentage psykologiske undersøgelser med det samme resultat som forsøgt i The Open Science Collaboration (2015).

Selv om den psykodynamiske teori kan anses for at være forældet, skal det dog nævnes, at fx teoretikere som Yannis Gabriel og Larry Hirschhorn (1999) har arbejdet videre med det psykodynamiske udgangspunkt i en organisationspsykologisk kontekst, blandt andet i kapitlet om Leaders and Followers, som vi også refererer til i denne masterafhandling.

I forhold til det psykodynamiske afsæt befinder socialkonstruktionismen sig i den diametralt modsatte ende af spektret. Vivien Burr (1995) præsenterer feltet, hvor udgangspunktet er, at sproget, diskursen og måden, hvorpå vi taler om verden, ligger til grund for virkeligheden, der dermed anskues som en konstruktion. Virkeligheden forstås således på baggrund af den historie og kultur, vi befinder os i og er dermed ustandseligt foranderlig. Sproget har en hovedrolle i vores forståelse af hinanden og den virkelighed, vi til enhver tid er en del af. Dermed kan man også anskue, at viden og social interaktion er forbundet. I forhold til denne opgave kan den diskurs, vi berørte i indledningen, tjene som et eksempel på, at hvad der anses for at være attråværdigt eller sundt ændrer sig over tid. Et socialkonstruktionistisk udgangspunkt kan være, at alle mennesker fødes "med en ren tavle" og dermed uden nogen

essens. Menneskelig essens anses inden for denne tankegang at konstrueres i samspillet med de mennesker, man omgives af og af det sprog, man tilegner sig. Dette gør sig blandt andet gældende i forhold til identitetsbegrebet, der i et psykodynamisk udgangspunkt udspringer af den tidlige relation mellem mor og barn (Jørgensen, 2008), mens identiteten i et socialkonstruktionistisk udgangspunkt kontinuerligt konstrueres i den kontekst, hvor barnet befinder sig. Nogle af hovedteoretikerne inden for denne tankegang er blandt andet Gergen og Shotter. Gergen har koncentreret sig om, hvorledes menneskers selvopfattelse konstrueres i narrativer, og Shotter fokuserer primært på interpersonelle dynamiske konstruktionsprocesser. Inden for sproglig konstruktion finder vi blandt andre Harré og Foucault, mens Potter og Wetherell benævner sig selv som diskurspsykologer.

Et sted midt imellem den psykodynamiske og den socialkonstruktionistiske tilgang til psykologien kan nævnes den kognitive terapi, udviklet af Ellis & Beck, som var henholdsvis psykolog og psykiater med erfaring fra psykoanalyse i tiden efter 2. verdenskrig. Inden for denne gren, der primært har et terapeutisk sigte, er fokus på udvikling i samspillet mellem personlighed og handling, og sigtet er at erstatte destruktive handlings- og tankemønstre med mere realistiske mønstre.

I arbejdet med denne masterafhandling har vi som tidligere nævnt koncentreret os om at tage et psykodynamisk udgangspunkt. Ikke desto mindre har vi kort berørt et begreb som diskurs og anvendt FANI-metoden, der med sit narrative fundament trækker strenge til socialkonstruktionismen. Havde vi omvendt valgt primært at tage et socialkonstruktionistisk udgangspunkt, havde besvarelsen af problemformuleringen med al sandsynlighed set helt anderledes ud, idet vi kunne have valgt at tage udgangspunkt i fx diskurs og sproglig analyse.

Det mest realistiske og nutidige billede kunne måske være opnået med en god blanding af de to teoretiske ståsteder, idet vi føler os overbeviste om, at vi som mennesker grundlæggende har en udviklingspsykologisk kerne og en biologisk genetisk arvmasse, der ligeledes har stor betydning for, hvordan vores liv former sig. Men samtidig anerkender vi, at vi lever i en verden, der forandrer sig hurtigere end nogensinde med dertil hørende diskursive og sproglige udviklinger, der har en indflydelse på vores dagligdag.

10 Perspektivering

Konklusionen af denne masterafhandling summerer, at når vi undersøger feltet med et psykodynamisk perspektiv og med de valgte teoretiske afsæt, kan vi tolke, at de roller, som lederne tog i deres barndom kan genkendes i deres nuværende funktioner. Den stabile familiestruktur, vores informanter er vokset op i, kan tolkes at have haft en betydning for, at de har kunnet fokusere på egne ambitioner og forfølgelse af disse. De har alle tre været drevet af at gøre deres bedste både uddannelsesmæssigt og i forhold til deres sport og kammerater, og de giver udtryk for, at konkurrenceelementet har ansporet dem. Med den psykodynamiske tilgang til undersøgelsen kan det forstås sådan, at sporten kan have en angstdæmpende effekt på informanterne, som her kan finde tid til refleksion.

Andre interessante teoretiske perspektiver, en fremtidig undersøgelse kunne tage udgangspunkt i, kunne være, om den angstdæmpende effekt lederne finder i deres sport har en effekt på virksomhedskulturen og eventuelle forandringsprojekter i deres respektive organisationer. Man kunne også undersøge, hvordan informanterne agerer i deres ledelsesteams ud fra et gruppeteoretisk perspektiv, fx via observationer. Desuden kunne det være interessant at undersøge medarbejdernes perspektiv på ledernes sport og den indflydelse, medarbejderne tolker, at sporten kan have. Dette kunne fx gøres ved en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse, hvilket også kan addere til reliabiliteten i en undersøgelse, der ellers tager udgangspunkt i kvalitative interviews.

Havde vi valgt at forfølge et socialkonstruktionistisk teori-afsæt, havde konklusionen sandsynligvis set anderledes ud, da vi formentlig havde valgt at undersøge andre aspekter. Vi kunne fx have fokuseret på sundhedsdiskursen, sproglige analyser og det selvbillede, informanterne konstruerer eller tilstræber at leve op til. Man kunne også undersøge årsagerne til, at så mange danskere dyrker triatlon og maraton i forhold til antallet af udøvere i andre lande, vi sammenligner os med. Kunne det måske handle om, at vi i vores lille land har et behov for at hævde os eller bevise vores værd i verdenssamfundet?

Vi har i arbejdet med masterafhandlingen bemærket, at ordet "robusthed" er blevet en egenskab, der efterspørges på arbejdsmarkedet. Kan dette være et modsvar til det stigende antal stressramte? Dette kunne også være en interessant vinkel at undersøge nærmere.

I vores optik kan det postmoderne samfund og konkurrencestaten fremstå som kontrasternes holdeplads, hvor den ene ende af spektret hylder udadvendtheden med kropskultur og robusthed, og den anden ende tager et mere indadvendt perspektiv med mindfulness, yoga og meditation. Begge ender af spektret kan i vores optik anses som individets forsøg på at håndtere den angst, et foranderligt samfund medfører.

11 Litteratur

Boecker, H et al (2008): "The Runner's High: Opioidergic Mechanisms in the Human Brain." In: *Cerebral Cortex*, volume 18, Issue 11, pp. 2523-2531, Oxford: Oxford University Press

Beck, U C & Heinskou, T (2011): "Ledelse og mentalisering". In: Heinskou & Visholm (Eds.): *Psykodynamisk organisationspsykologi, Bind II, På mere arbejde under overfladerne*. København: Hans Reitzels Forlag.

Beck, U C & Visholm, S (2011): "Arbejdskonferencer – Danish Design." In: Heinskou & Visholm (Eds.): *Psykodynamisk organisationspsykologi, Bind II, På mere arbejde under overfladerne*. København: Hans Reitzels Forlag.

Birkholm, T & Aarkrog, P (2011): "Køn, lederskab og følgeskab." In: Heinskou & Visholm (Eds.): *Psykodynamisk organisationspsykologi, Bind II, På mere arbejde under overfladerne*. Pp. 197-215. København: Hans Reitzels Forlag.

Bonde, H (2014): "[Ekstrem ledelse](#)." *Berlingske*. 15. august 2014.

Burr, V (1995): *An Introduction to Social Constructionism*. London: Routledge.

Christensen A I, et al. (2009): *KRAM-undersøgelsen i tal og billeder*. Statens Institut for Folkesundhed, Syddansk Universitet, Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse og TrykFonden smba (TryghedsGruppen smba). København, oktober 2009.

Freud, S (1932): "Den psykiske personligheds bestanddele." In: *Psykoanalyse. Nye forelæsninger*. København: Hans Reitzels Forlag

Hirschhorn, L (1999). "Leaders and Followers." In: Gabriel (Ed.): *Organizations in Depth*. Pp. 139-165. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications.

Hollway, W & Jefferson, T (2001): *Doing Qualitative Research Differently. Free Association, Narrative and the Interview Method*. London: SAGE Publications Ltd

Højbjerg, H (2005): "Hermeneutik". In: Fuglsang & Bitch Olsen (Eds.): *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne*, pp. 309-346. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.

Jakobsen, P (2004): "Rolle og person." In: Heinskou & Visholm (Eds.): *Psykodynamisk organisationspsykologi, På arbejde under overfladen*, pp. 109-129. København: Hans Reitzels Forlag.

Johansen, B & Nielsen, L P (2011): "Negativ formåen og kreativitet." In: Heinskou & Visholm (Eds.): *Psykodynamisk organisationspsykologi, Bind II, På mere arbejde under overfladerne*. Pp. 84-106. København: Hans Reitzels Forlag.

Juul Nielsen, M E (2015): *Forbandede Sunddom*. Vejle: DreamLitt

Jørgensen, B (2004): "Psykodynamiske perspektiver på ledelse." In: Heinskou & Visholm (Eds.): *Psykodynamisk organisationspsykologi, På arbejde under overfladen* pp. 159-173. København: Hans Reitzels Forlag.

Jørgensen, C R (2002): *Psykologien i senmoderniteten*, pp. 80-97. København: Hans Reitzels Forlag.

Kernberg, O F (1994): "Leadership styles." In: *Ideology, Conflict and Leadership in Groups and Organisations*. Pp. 140-155. New Haven and London: Yale University Press 1998. Pp. 140-155

Kjærgaard, M (2015): "[Jeg bliver en bedre leder af at løbe maraton.](#)" *Lederne*. Nr. 2, Efterår 2015, pp. 59-61.

Koefoed, P og Visholm, S (2011): "Følelser i organisationer – psykodynamiske perspektiver." In: Heinskou & Visholm (Eds.): *Psykodynamisk organisationspsykologi, Bind II, På mere arbejde under overfladerne*. Pp. 46-83. København: Hans Reitzels Forlag.

Kvale, S og Brinkmann, S (2009): *InterView, Introduktion til et håndværk, 2. udgave*. København: Hans Reitzels Forlag.

Laub, T B & Pilgaard M (2013): *Danskernes motions- og sportsvaner 2011, Grundrapport*. København: Idrættens Analyseinstitut.

Lichtenstein, M B et al (2014): "Exercise addiction: A study of eating disorder symptoms, quality of life, personality traits and attachment styles." In: *Psychiatry Research*, Volume 215, Issue 2, pp. 410-416, Elsevier B.V.

Long, S (2006): "Drawing from role biography in organizational Role Analysis". In: Newton, Long & Sievers (Eds.): *Coaching in Depth. The Organizational Role Analysis Approach*. Pp. 127-144. London: Karnac.

Long, S & Harding, W (2013): "Socioanalytic Interviewing." In: Long (Ed.): *Socioanalytic Methods. Discovering the Hidden in Organisations and Social Systems*. Pp. 91-105. London: Karnac.

Lundmann Jensen, L (2006): *Hvem er jeg? Narcissisme og personlighed i det senmoderne samfund*. København: Frydenlund.

MacDonald, P ((2014): "Narcissism in the modern world." In: *Psychodynamic Practice*, 20:2, Pp. 144-153, 14 March 2014.

Munch, P (2015): "[Danmark har verdensrekord i jernmandskonkurrencer.](#)" *Politiken*. 21. august 2015

Nielsen, K K (2009): "Udvidelse af tilknytningsteori til voksenlivet", "Lederstil i et tilknytningsteoretisk perspektiv". In: *Individuel ledercoaching – Udvikling af relationelle kompetencer – et psykodynamisk perspektiv*. Virum: Dansk Psykologisk Forlag, pp. 195-220

Open Science Collaboration (2015): "Estimating the reproducibility of psychological science". In *Science*, Vol. 349, aac4716. Issue 6251

Pedersen, K (2003): "Kapitel 8: Videnskabsteori i projektarbejde og –rapport". In: Bitsch Olsen, P & Pedersen, K (Eds.): *Problemløst projekt-arbejde – en værktøjsbog*. Pp. 135-161. Roskilde Universitetsforlag.

Petersen, O K (2011): "Fra velfærdsstat til konkurrencestat" in Petersen, O.K.: *Konkurrencestaten*, København: Hans Reitzels Forlag.

Stein, H F (2001): "Countertransference as a Tool in Organizational Theory: The "Use" of the Self to Understand Workplace Bioleness." In: *Nothing Personal, Just Business. A guided Journey Into Organizational Darkness*. Westport, Connecticut/London: Quorum Books. Pp. 21-49

Swogger Jr, G (1999): "Psychoanalysis and Ethics in Organizations". In: Gabriel (Ed.): *Organizations in Depth*. Pp. 232-251. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publication.

Tanggaard, L & Brinkmann, S (2010): *Kvalitative metoder*. København: Hans Reitzels Forlag.

Thorsen, N (2015): "[Forfatter: Sundhedsræset ligner en religion](#)". *Politiken*, 21. september 2015

Santesson, T (2011): "[Ironman som CV-pleje](#)". *DJØFbladet.dk*, 6. september 2011

Visholm, S (2004): "Organisationspsykologi og psykodynamisk systemteori." og "Intergruppedynamik" In: Heinskou & Visholm (Eds.): *Psykodynamisk organisationspsykologi*. København: Hans Reitzels Forlag.

Visholm, S (2011): "Ledelse i postmoderne organisation – fra rolle i struktur til personer i relationer": In: Heinskou & Visholm (Eds.): *Psykodynamisk organisationspsykologi, Bind II, På mere arbejde under overfladerne*. Pp. 216-249. København: Hans Reitzels Forlag.

12 Bilag

- Bilag 1: Erklæring om samtykke
- Bilag 2: Transskriberet interview, Claus
- Bilag 3: Transskriberet interview, Jan
- Bilag 4: Transskriberet interview, Peter
- Bilag 5: Introduktionsmail
- Bilag 6: Opfølgningsmail inklusive svar