

## LEDERFOKUS



## FAGFOLK I LEDELSE - OM LEDELSE - TIL OG FOR LEDERE

**Rolf Lindgren**, psykolog, skriver om personlighetsforstyrrelsen av borderline type. Mennesker som er vanskelige å lese fordi de skifter oppfattelse av andre uten at det er mulig å forstå hvorfor.

Borderlinere på jobben:

# Vanskelige liv og vanskelige ansatte

**N**ok en gang har ikke Jens gjort som han skulle, og nok en gang er du svært overrasket fordi du var sikker på at denne gangen var begge enige om hva som var forventet. Det var du i og for seg de andre gangene også, men denne gangen hadde du forstått hvor du hadde Jens. Det trodde du forresten de andre gangene også. Og nok en gang – Jens har ikke gjort som du forventet. Som vanlig gruer du deg til diskusjonen etterpå: Jens kommer til å fortelle at det ikke var hans skyld, men alle andres.

Oppdragsgiveren som virket så fantastisk viste seg å være et helt forferdelig menneske. Du ga ikke klar nok beskjed. Kanskje var du uklar for å få noe på ham? Nok en gang innser du at Jens er en gåte. Du har ikke fått tak på hvem han er for denne gangen heller. Og du begynner å bli lei. Og du lurar på hva dette er for noe. Jens er flink, men umulig å få tak på og han er umulig å utvikle i noen konstruktiv retning. Så hva er det for noe med Jens?

Enkelte mennesker befinner seg utenfor det som kan oppnås med tillit, oppmuntring og opplæring, og med en fellesbetegnelse sier vi at de lider av en eller flere personlighetsforstyrrelser. I Jens' tilfelle har jeg forsøkt å beskrive en av de vanligste: Dramatisk personlighetsforstyrrelse, borderline type. Dette er mennesker som er forferdelig vanskelige å få tak på. De skifter oppfattelse av andre uten at det er mulig å forstå hvorfor. De legger helst skylda på andre. De ser på deg som verdens frelser den ene dagen og årsaken til syndefallet den neste. De har ikke kjerne selv: du kan tro du endelig har forstått Jens den ene dagen, neste dag er det som driver og motiverer ham tilsynelatende noe helt annet.

Den mest kjente personlighetsforstyrrelsen er nok psykopaten, også omtalt som antisosial personlighetsforstyrrelse. Disse skal det være mange av i ledende stillinger, men jeg tviler: Dette er ikke vitenskapelig dokumentert, og de egenskapene som skal til for å fylle kriteriene for denne forstyrrelsen står i rak motsetning til de egenskapene som skal til for å være leder. Å sette merkelappen psykopat på noen kan imidlertid være veldig beleilig: det overlater ansvaret for endring til den andre og gjør at den andre slipper å ta eget ansvar. Sjefen er psykopat og det kan man pr. definisjon ikke gjøre noe med. Borderlines derimot kan man regne med at det er mye av. De er ikke spennende som den klassiske psykopaten, de er bare slitsomme.

Mennesker som Jens trenger en tålmodig og svært forutsigbar leder som kan bekrefte ofte. Det finnes egne teorier rundt vanskelige samtaler, og essensen av dem er at når følelsesmessig problematisk stoff skal diskuteres (avskjedigelse, korreks) er det viktig å diskutere handlinger og hvordan de bør utføres, ikke personer og årsaker. Enhver samtale med en borderliner er vanskelig. Å navigere i minefeltet krever at man vet hva man gjør og at man er tålmodig, for det er ikke alltid mulig å forstå hvor man trådte feil.

Det er noe grunnleggende umodent over hvordan disse menneskene oppfatter andre. De ser ofte ikke på mennesker som hele, med sterke og svake sider: Andre mennesker er enten helt



Borderlinere skifter oppfattelse av andre uten at det er mulig å forstå hvorfor. De ser på deg som verdens frelser den ene dagen og årsaken til syndefallet den neste. Personlighetsforstyrrelsen er ikke spennende som den klassiske psykopaten, de er bare slitsomme.

**«De ser ofte ikke på mennesker som hele, med sterke og svake sider: Andre mennesker er enten helt gode eller helt onde.»**

gode eller helt onde. Når et helt godt menneske viser uønskete sider av seg selv, går det over til å være helt ondt, og skuffelsen blir enorm. Hva som førte til skiftet i oppfattelse kan det være umulig for omverdenen å forstå. Dette viser litt av hvor slitsomt det er når man har en slik personlighetsforstyrrelse. Alle mennesker har behov for konsistens i verden, inkludert en oppfattelse av andre mennesker som rimelig forutsigbare: For en borderliner er jo alle mennesker en uendelig kilde til skuffelser. Det er slitsomt å omgås en borderliner, men det er antakelig enda mer slitsomt å være en.

Det er ukjent hva som er årsaken til personlighetsforstyrrelser. I tilfellet med borderline er det vanlig at det har skjedd et tap av en betydningsfull person mellom fylte 3 og 18. Det blir antatt at følelsene i forhold til dette ikke har vært taklet, og nå gjelder det å unngå sånne følelser igjen: Det blir umulig å utvikle et nært tillitsforhold til noen fordi redselen for å bli forlatt for

alltid er for stor. Dette viser seg på andre måter også, f.eks. i en stadig søken etter bekreftelse: Ikke sant alle hater meg?

Også mennesker som lider av personlighetsforstyrrelser kan være verdifulle medarbeidere – enkelte mennesker finner man i seg alt fra fordi de bidrar positivt til bunnlinjen, selv etter at prisen for frustrasjonene er trukket fra. Heldigvis viser det seg at personlighetsforstyrrelser avtar med alderen. Det er alltid å anbefale at slike mennesker får hjelp på en eller annen måte, men man skal ikke være optimistisk i forhold til rask bedring. Det er nylig rapportert om behandlingsmetoder som har vist seg å være effektive. Slike rapporter kommer med jevne mellomrom. En dag kommer det nok en behandling som virker.

Rolf Lindgren er psykolog i Dignus rekruttering og rådgivning. E-post: rolf@dignus.no