

Ledelse

Psykopater i jakkesæt

Karakterafvigere. Et omskifteligt erhvervsliv skaber gode betingelser for ledere med psykopatiske træk, mener verdens førende psykopati-forsker - På overfladen matcher de lederkravene i et moderne erhvervsliv - Men de er samvittighedsløse distanceblændere, der kan gøre dyb skade i en organisation

Når tiderne er turbulente som nu, kommer erhvervslivets psykopater frem. Personer, der på overfladen lever op til de moderne ledelsesidealer om at være nytænkende, hurtige, charmerende og ambitiøse. Men som samtidig er samvittighedsløse, manipulerende og uforudsigelige.

Konsekvenserne af at få en leder med psykopatiske karaktertræk er ofte katastrofale. Hvis han - i 80 pct. af tilfældene er der tale om en mand - ikke bliver fyret eller inddæmnet, vil han hurtigt sprede intern kiv og ødelægge arbejdsklimaet. Medarbejderne bliver spillet ud mod hinanden. Forretningsgangene bliver uregelmæssige og kaotiske, hvis de ikke er det i forvejen. Konsekvensen er, at forretningen bliver underdrejet eller kørt ud over afgrunden.

Professor Robert Hare, University of British Columbia, er en af verdens fremmeste forskere i psykopati og har i over 30 år beskæftiget sig med emnet. Han har udviklet en anerkendt metode til at identificere psykopater - den såkaldte PCL-R-tjekliste - og barsler nu med en ny metode til at identificere psykopater i virksomheder. For ligesom mange andre har han til for få år siden opfattet psykopati som en lidelse, der hovedsagelig forekommer blandt kriminelle som voldtægtsforbrydere og rovmordere. Nu forsøger han at gøre op med den opfattelse. De seneste års erhvervsskandaler i USA med voldsomme tillidsbrud har overbevist ham om, at der var en hvid plet i forskningen i psykopati: de mange personer med psykopatiske træk, der huserer i virksomhederne og i den offentlige sektor.

“Dem, jeg tidligere studerede, sad i fængsel og var hverken så godt uddannede eller smarte som dem i virksomhederne. Grundlæggende har de samme karaktertræk, men dem i virksomhederne har typisk en

langt bedre baggrund. De kommer fra velfungerende familier, de har gode forbindelser og har tidligt lært at manipulere sig gennem tilværelsen,” forklarer Robert Hare.

Eksempelvis er han ikke i tvivl om, at adskillige af dem har haft en herlig tid i Enron og WorldCom. Han vil ikke fælde dom over hovedpersoner som Bernard Ebbers, Kenneth Lay og Scott Sullivan. “Men de her mennesker formøbler eller stjæler en milliard dollar af andre menneskers opsparinger ved at lyve, manipulere og snyde. Bagefter siger de godt nok undskyld. Men i samme vending siger de, at det er nogle andres skyld - og de giver i hvert fald ikke de penge tilbage, som de har stjålet,” siger professor Hare.

” Der er flere, end jeg regnede med - og især flere, end jeg bryder mig om at indrømme.

Nikolaj Lunøe, erhvervspsykolog

Også herhjemme har personer med klare psykopatiske karaktertræk trukket store overskrifter og været i centrum af de seneste par års spektakulære skandaler i både det private erhvervsliv og i det politiske liv. “Det er slående, i hvor høj grad der har været tale om virkelighedsbenægtelse og ansvarsfraskrivelse i en række skandalesager de seneste par år,” siger direktør Niels Wendelboe fra Right Kjaer & Kjerulf - et af landets største firmaer for erhvervspsykologer.

Psykopater trives med forandringer

Personer med psykopatiske træk er meget glade for at tage chancer og lever dermed op til erhvervslivets ud-

bredte ideal om at være risikobetonet. Samtidig kan de skabe en enorm og dragende energi, fordi de ikke lader sig begrænse af almindelige konventioner. Men de er heller ikke hæmmet af almindelig samvittighed, ydmyghed eller empati. De tænker ikke på de langsigtede konsekvenser af deres handlinger, og det gør ikke ondt på dem at afskedige folk eller foretage andre beslutninger med ubehagelige konsekvenser for deres medmennesker. Ligesom de har et ganske afslappet forhold til sandheden. Derfor har erhvervslivets psykopater næsten altid alvorlige konsekvenser for de virksomheder, der ansætter dem. Og eksempler er der nok af, viser Ugebrevet Mandag Morgens samtaler med verdens to førende eksperter på området og en række danske specialister.

De fremfører samstemmende, at sådanne personer har gode vilkår og kommer længere frem i perioder, hvor organisationerne gennemgår store forandringer i form af f.eks. rationaliseringer og omstruktureringer.

Robert Hare anslår, at knap 1 pct. af befolkningen er psykopater. I fængslerne i USA har mellem 10 og 15 pct. af de indsatte disse karaktertræk. På samme måde mener han, at psykopaterne er overrepræsenteret i virksomhedernes øverste lag, fordi bestemte organisationer øver en magnetisk tiltrækningskraft på personer med psykopatiske karaktertræk.

“De kan være meget svære at adskille fra de karismatiske ledere, men de forekommer især i organisationer, hvor reglerne er sat ud af kraft. F.eks. ved fusioner, opkøb, kraftige udvidelser eller store nedskæringer - ustrukturerede organisationer,” forklarer han.

Han påpeger, at de har gode muligheder nu, hvor der foregår masser af hurtige forandringer. En rundspørge, som Ugebrevet Mandag Morgen tidligere har foretaget blandt danske bestyrelsesformænd og en række fremtrædende headhuntere, pegede på, at forandring er et grundvilkår for lederen og ikke en undtagelse. Se Ugebrevet nr. 1, 2003. Og netop sådanne omstændigheder er optimale for en psykopat, forklarer Paul Babiak. Han er ph.d. i organisation og ledelse samt chef for det New York-baserede konsulentfirma HR Backoffice. Efter Robert Hare må han betegnes som den førende ekspert på området. De to arbejder i øjeblikket sammen om bogen “Snakes in Suits: When Psychopaths go to Work”, som udkommer om et halvt år.

Danske eksperter kender problemet

Selvom erhvervspsykologerne og forskerne er uenige om omfanget, melder de alle om at have stødt på

fænomenet adskillige gange, ligesom de nævner offentligt kendte personer, der tilsyneladende har psykopatiske personlighedstræk. Men psykopati er en klinisk diagnose. Derfor er de tilbageholdende med at karakterisere folk som psykopater uden nærmere undersøgelse. De bruger i stedet begreber som karakterafvigere, sociopater eller personer med psykopatiske træk.

I den kreds af førende erhvervspsykologer og specialister, som Ugebrevet Mandag Morgen har talt med, nikker alle genkendende til Robert Hares forskning: De har alle mødt personer med klare psykopatiske træk i erhvervsliv og organisationer.

“Der er flere, end jeg regnede med - og især flere, end jeg bryder mig om at indrømme,” siger psykolog Nikolaj Lunøe. Han har i forskellige sammenhænge været tilkaldt som konsulent for at identificere problemerne i en virksomhed eller organisation, der er ramt af en psykopatisk leder - sager, som ikke er kendt i en bredere offentlighed.

” De kan være meget svære at adskille fra de karismatiske ledere, men de forekommer især i organisationer, hvor reglerne er sat ud af kraft.

Robert Hare, professor, University of British Columbia

At emnet er ved at komme på den hjemlige agenda, illustreres af, at Nikolaj Lunøe i slutningen af marts medvirker ved et lukket arrangement om psykopati og ledelse for foreningen af danske erhvervspsykologer. Arrangementet er for længst overtegnet.

Nikolaj Lunøe understreger, at psykopati er en ufri-villig lidelse. Psykopater har vanskeligt ved at fastholde en moralsk kurs - ikke fordi de ikke vil, men fordi de ikke kan. “Derfor giver det ingen mening at forholde sig moralsk fordømmende til dem,” siger han. Ud over manglen på samvittighed er psykopater lige så forskellige som alle mulige andre mennesker, forklarer han.

Organisations- og arbejdspsykolog Arne Grønberg fra BST Nord vurderer, at op mod 10 pct. af danske ledere har psykopatiske træk i større eller mindre grad. “De eksisterer i danske organisationer. De er forskellige. Det er ikke et enten-eller, men en glidende overgang, hvor nogle har flere og mere graverende psykopatiske træk end andre. Alene af den grund kan det være svært at screene folk ved erhvervspsykologiske test,” siger Arne Grønberg.

Når chefen er psykopat

“Det var som at deltage i et totalteater, hvor alle spillede forskellige forestillinger på den samme scene.”

Sådan beretter en mellemlider i en større offentlig institution. Han arbejder i en organisation med forskellige faggrupper, men især mange akademikere. Her oplevede han for et par år siden, hvordan det er at have en leder med klare psykopatiske karaktertræk. Mellemlideren arbejder stadig i den samme organisation og ønsker derfor ikke at stå frem med navn. Men han var vidne til, hvordan en psykopat fungerer i en organisation. I dette tilfælde strakte det sig over knap to år, men i flere år efter led institutionen stadig under efterveerne af en samvittighedsløs ledelse.

Da den nye chef blev ansat, var medarbejderne umiddelbart glade. Han forekom fagligt velfunderet og kom fra en anden velrenommeret organisation. Referencerne var gode, og papirerne var i orden. Godt nok skulle han være meget kontant, men det gav respekt, at han efter sigende havde forladt sin tidligere arbejdsplads som følge af faglig uenighed med ledelsen dér. Det vidnede om en person, der brændte for sagerne, havde en god personlighed og var villig til at gå linen ud for medarbejderne, der er meget fagligt orienterede.

Men allerede i løbet af kort tid viste det sig, at noget var helt galt. “Det her er en organisation, hvor man for at fungere udveksler og afstemmer information med hinanden. Men pludselig fik forskellige grupper meget forskellige informationer om de samme forhold,” siger mellemlideren.

De første indikationer kom med chefens meldinger om, at HKerne ikke var dygtige og gode nok. Det lagde grunden til et dårligt samarbejde med personalet. Men det var blot et forvarsel.

Inden længe begyndte han at fyre folk og hente andre ind - også i toppen af organisationen. Der blev gennemført en række organisationsændringer, der måske udadtil forekom at være dynamiske, nødvendige og velgennemtænkte. Han ønskede jo bare at rydde op, var signalet. Men indadtil var de med til at gøre folk usikre på retningslinjerne. Det ødelagde organisationen og arbejdsmiljøet. “Vi læste i aviserne om, at nogle af vores kolleger var blevet fyret. Det havde vi ikke oplevet før.”

I stedet blev der ansat nye medarbejdere og mellemlidere, som skulle støtte chefen i at gennemføre den nye dynamiske politik. Og snart viste det sig, at ledelsesstilen var del- og-hersk, hvor alle blev spillet ud mod hinanden. Ledelsesgruppen blev splittet, hvilket ifølge mellemlideren ikke tog lang tid. Ingen kunne længere stole på hinanden.

Samtidig kunne man ikke regne med, at chefen overholdt aftaler. Når man kom til møder, var man altid usikker på dagsordenen. “Bagefter afspejlede referaterne ikke det, der var sket på mødet. Alene godkendelse af referater var ét stort og langt slagsmål, hvor der hele tiden var forvriddinger af sandheden. Det var, som om substansen var lige gyldig. Det hele var et spil og fyldt med manipulation. Han manglede totalt samvittighed,” siger mellemlideren.

Nogle medarbejdere blev stillet forfremmelser i udsigt, som de ikke fik. Og de blev gerne bagtalt af chefen, så snart de havde forladt lokalet. Alligevel fik han samlet en flok af personer omkring sig, der støttede ham. Men resultatet var, at organisationen grundlæggende gennemgik en forvandling fra at være ganske velfungerende til at blive præget af mistro og usikkerhed. Og mellemlideren oplevede, hvordan han og de andre skulle bruge megen energi på at forsvare sig. Det sugede mange ressourcer ud af arbejdspladsen og var medvirkende til, at en række medarbejdere forlod stedet.

Eksempelvis udsendte chefen en masse forskelligartede signaler. Den ene dag kunne han ønske én ting, mens han den næste kunne argumentere for noget helt andet. Det var forvirrende for medarbejderne, der ønskede klare signaler fra toppen. Samtidig satte chefen en masse analyser i gang. Meget blev ikke til noget.

“Det, der skulle være normale ledelsesmæssige redskaber, blev noget andet. I hænderne på en psykopat bliver medarbejder- og ledelsesevalueringer et rædselsredskab, der fremkalder angst og uro. Men det er svært at sætte sig op mod sådan en chef. Hvis man ikke tror på hans mål, bliver man opfattet som en vantro. Og der er altid nogen i eller uden for en organisation, der har glæde af en psykopat på toppen - i hvert fald indtil de selv falder i unåde, eller det ikke længere kan betale sig at holde ham på pinden. Det kræver styrke og sammenhold at gå imod sådan en person og hans støtter.”

Når det til sidst lykkedes at komme af med chefen, var det fordi stemningen i ledelsesgruppen vendte. Chefen havde ellers løbende arbejdet på at få fyret mellemlidere for at bevare et flertal af tilhængere blandt dem. Men på et tidspunkt gik det op for et par af støtterne, hvilken personlighedstype de havde at gøre med.

“Hvad der fik dem til at skifte position, ved jeg ikke,” siger mellemlideren. “Men jeg formoder, at han på en eller anden måde har truet dem, eller at de har følt deres personlighed eller integritet undermineret af ham. Og så har de sandsynligvis besluttet, at det ville de ikke længere stå model til. Desværre er det sådan, at det, der bl.a. giver en psykopat lang line, er, at erkendelsen af situationens alvor kommer til de enkelte på forskellige tidspunkter. Det udnytter psykopaten.” Men til sidst fik flertallet af mellemliderne med en samlet henvendelse vippet ham ud.

“Jeg tror, at når man én gang har været udsat for sådan en chef, så opdager man det lige med det samme, næste gang man ser sådan en personlighed på en arbejdsplads, i tv eller i avisen,” siger mellemlideren.

Det var først på et meget senere tidspunkt, at medarbejderne fandt ud af, at chefen også havde udvist samme adfærd på sin tidligere arbejdsplads.

Psykopater kan ligne perfekte medarbejdere

Psykopati er ikke en psykose, men en personlighedsafvigelse, og man har ikke haft større held med at behandle psykopater. Der er uenighed om, hvorvidt psykopati er medfødt eller noget, der grundlægges tidligt i tilværelsen. Ligesom det er omtvistet, om det kan gradbøjes, sådan som Arne Grønberg fremfører. Men fællesnævneren for psykopater er manglen på samvittighed. De er ikke hæmmet af, at visse handlinger er uacceptable, eller at normer ikke må brydes. Se figur 1.

Det betyder, at de umiddelbart besidder *nogle* af de karakteregenskaber, der eftertrages hos ledere. De er ofte meget hurtige, dynamiske, nyskabende og grænseoverskridende. Samtidig er de gode til at tage beslutninger, som ville være ganske ubehagelige for andre mennesker. De karaktertræk vil mange sikkert kunne nikke genkendende til. Men chefen med de psykopatiske træk skiller sig ud ved sin ufølsomhed.

“Det er mennesker, der kan fyre 200 mennesker om formiddagen uden at skænke det en tanke bagefter. De kan endda sidde og joke om det med kollegaerne til frokost. De opfatter andre mennesker som genstande, man bruger og smider væk,” siger direktør Henrik Elsig Andersen fra Cubiks - et datterselskab under PA Consulting, som beskæftiger sig med HR og personaleudvælgelse. Men grundlæggende ser psykopater deres omverden og medmennesker som et spil, hvor Machiavelli har opstillet spillereglerne. De spiller folk ud mod hinanden og appellerer til de personer, de selv kan bruge.

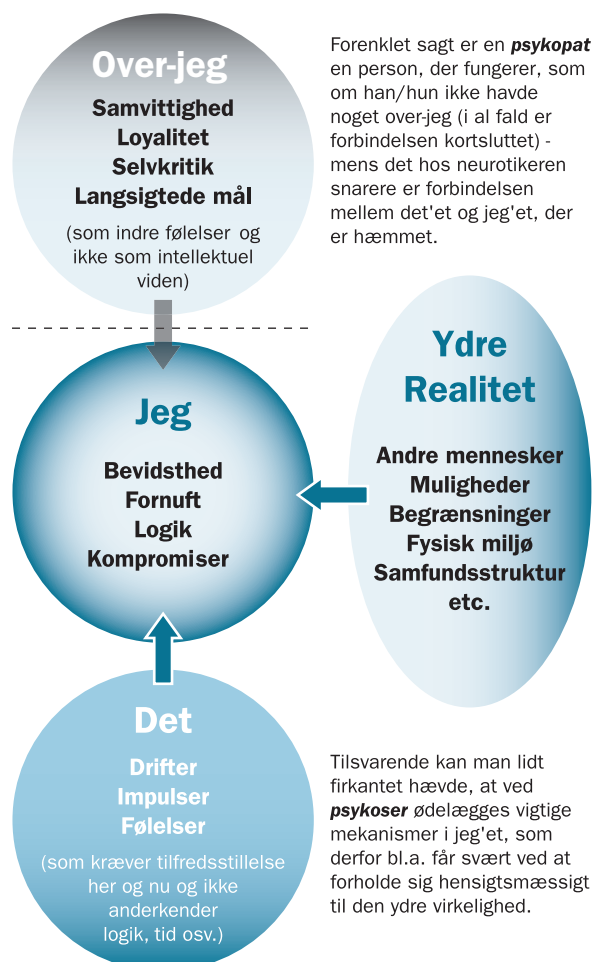
Paul Babiak forklarer, hvordan psykopater typisk er meget tiltrækkende, fordi de er fyldt med energi, selvtillid og sociale færdigheder. De er ofte kendetegnet ved at være ganske charmerende - nærmest forførende - og meget ambitiøse.

“De er gode til at finde de rette mennesker at appellere til. Derfor bliver de med jævne mellemrum udpeget som mennesker med stort potentiale, men det er fordi virksomheder typisk ikke er i stand til at se, hvad der sker. HR-folk er sjældent vant til at identificere sådanne individer. På grund af deres store charme og intelligens kan de forekomme at være de perfekte medarbejdere,” siger han til Ugebrevet.

Derfor er der masser af eksempler på personer med psykopatiske træk, som er kommet helt til tops i både det private og det offentlige. Men de er indbegrebet af distanceblændere. De har oftest svært ved at blive længe i de samme stillinger. I hvert fald hvis organisationerne er nogenlunde stabile og de ikke selv kan lave en masse organisatoriske ændringer og dermed skabe

M/M Psykopater har ingen samvittighedsangst

Freuds struktur-model



Kilde: Nikolaj Lunøe.

turbulens. Se tekstboks. Manglen på samvittighed er nemlig medvirkende til, at de har svært ved at fastholde langsigtede mål. For hvor de fleste normale mennesker hæmmes af pligten til at gøre noget færdigt, skøjter psykopaterne hurtigt videre. De har hele tiden brug for nye impulser og tilfredsstillelse. “De kan få noget op at stå på ingen tid, men de har svært ved at holde sammen på det,” siger Nikolaj Lunøe.

Manglen på samvittighed betyder dog, at psykopater lyver bedre end andre mennesker. “Mange kan kigge folk lige i øjnene og fortælle en løgn, uden at rødme,” siger Nikolaj Lunøe.

Normalt har de heller ingen empati, altså evnen til at læse andres følelser. Og hvis de har, er de ligeglade med dem. Samtidig har de meget svært ved at lære af egne fejl. Deres ego er så oppustet, at de tror sig selv fejlfri. Ved anklager kan de måske påtage sig ansvaret, fordi det forekommer opportunt, men oftest vil de give

Sådan erobrer psykopaten en virksomhed

“Psykopater har de samme motiver som alle andre personer. De ønsker penge, prestige, magt og sex. Men deres tidshorizont er meget kortere end andres - allerhøjst to år frem i tiden. De lever i nutiden,” siger Robert Hare. Han er ekspert i psykopati, og det er hans tjekliste til at identificere psykopater, der ligger til grund for den metode, amerikanske myndigheder bruger til at finde ud af, om folk er sociopater eller personer med antisocial personlighedsafvigelse, som psykologer også kalder dem.

Robert Hare forklarer, at selvom psykopatiske chefer kan virke flakkende og ufokuserede i deres meldinger, er de meget konsistente i deres tilgang til andre mennesker. Folk, der optræder hårdhudet og ufølsomt på arbejdet, men er bløde og kærlige familiemennesker efter fyraften, er ikke psykopater. Psykopaten drager fordel af andre mennesker i alle livets forhold og ønsker et kick på kort sigt.

“En psykopat arbejder ikke fra ni til fem og sætter ikke en masse penge til side til sin pension,” siger Robert Hare. Han sammenligner dem med en bil med en meget stor motor, men alt for små bremses. Almindelige mennesker træder typisk på bremsen, hvis det går for stærkt.

Robert Hare, hvis mest udbredte publikation om emnet er bogen “Without Conscience”, offentliggør om en måned en ny metode, der kan anvendes af psykologer til at identificere psykopater i virksomheder. “Umiddelbart er psykopater meget svære at differentiere fra karismatiske ledere. Og mange tager fejl, for det er indtrykket og forbindelserne, der ofte er afgørende for, om du får et job i toppen,” siger professor Robert Hare. Han beskriver tre faser i en psykopats erobring af en virksomhed:

- **Entré.** Det nemmeste for psykopaten er at komme ind i organisationen. Mange er ikke gode til at spotte psykopater. Man forventer, at folk er ærlige og ikke har fusk med deres referencer. Samtidig kan de typisk udsende meget positive signaler.

- **Positionering:** Psykopaten identificerer personer, der kan være til gavn, og dem der kan være i vejen. De er gode til at smigre sig ind hos indflydelsesrige personer og sikrer sig, at de rigtige ved, hvem de er. Kendeteggnende er, at de bærer forskellige masker over for forskellige personer.
- **Manipulation:** Hvis de kommer langt op i systemet, vil de typisk lave en række ændringer for at bevare turbulensen. De holder på folk, så længe de støtter og er til gavn. Hvis det ikke længere er tilfældet, bliver de typisk truet og smidt ud. Psykopaten bedrager organisationen på forskellig vis.

“Trin 3 skete i Enron og WorldCom. Det er tydeligt at se, at situationen der var perfekt for psykopater, og jeg vil være meget overrasket, hvis ikke nogle af individerne i toppen scorer meget højt i min test,” siger Robert Hare.

Han er klar over, at ledelseskulturen ofte er lidt anderledes i Skandinavien. Alligevel er han overbevist om, at fænomenet også er udbredt her. For et par år siden besøgte han Sverige og fremlagde sin forskning for en række af landets absolutte topchefer. “De vidste lige præcis, hvad jeg talte om. De begyndte straks at komme med eksempler på personer, de kendte,” siger han.

I dansk sammenhæng er der forsket nærmere i området. Det tætteste, man kommer, er de seneste års fokus på mobning på arbejdspladsen. Forskningen viser, at der foregår mobning på mellem 2 og 4 pct. af alle arbejdspladser. Man sonderer mellem konfliktmobning, der foregår mellem forskellige grupper, og rovmobning, som typisk udføres af en chef. Den sidste slags indebærer nogle gange en chef med psykopatiske træk:

“Det er typisk personer, der først forekommer charmerende, fantastisk venlige og på mange måder meget tiltalende. Men det er kun, indtil der bliver sagt fra. Så kan de vende på en tallerken og være ekstremt aggressive,” siger arbejdspsykolog, ph.d Eva Gemzøe Mikkelsen, BST Horsens, der i øjeblikket arbejder på en bog om mobning.

andre skylden for fejlene.

Når det indimellem fremføres, at alle topchefer skal være “en lille smule psykopater”, så er det imidlertid fuldstændig misforstået, siger Nikolaj Lunøe: “Kig på A.P. Møller. I landets største virksomhed er de drevet af mantraet om rettidig omhu og langsigtet planlægning. Det er en meget moralsk virksomhed, som handler fuldstændig modsat psykopaten.”

At man som topchef indimellem skal foretage ubehagelige prioriteringer, er ikke ensbetydende med, at man skal være en smule psykopat, understreger han. Psykopater er ikke mennesker, der bærer en maske på arbejde, og så er søde flinke familiefædre, når de kommer hjem. “De drager fordele af mennesker i alle relationer. Og de er manipulerende i alle forhold i livet,” forklarer Robert Hare.

Dotcom tiltrak psykopaterne

En række brancher har langt større tiltrækningskraft på psykopater end andre. Især brancher, hvor det afgørende er at bevæge sig hurtigt. For psykopaterne er drevet af et ønske om hurtig tilfredsstillelse og udfordringer.

“De findes især i brancher, hvor vinderen er den, der bevæger sig hurtigst - ikke nødvendigvis den, der bevæger sig rigtigt. Det vil sige brancher, hvor horisonten er meget kort. Det kan være på Wall Street, i reklamebranchen eller i medierne. De keder sig nemt og har en lav frustrationstærskel. Derfor bliver de tiltrukket af arbejde med megen forandring og bevægelse,” siger Paul Babiak.

Samtidig kan man finde dem i miljøer, hvor reglerne midlertidigt er sat ud af spil. Det kan være i forbin-

delse med fusioner, opkøb eller store omorganiseringer. Men kendetegnende er, at der ikke er klare værdier i virksomheden, og at den er ustruktureret. Derfor kan det også være miljøer præget af stor vækst.

Netop dotcom-miljøet har været gennemsyret af folk med psykopatiske træk. Her er der brug for folk med en fandenivoldsk indstilling - og især i sluthalvfemserne, hvor investorernes penge sad løst, var vilkårene gode.

“Det var, som om Gud havde bestemt sig for, at han ville skabe de perfekte betingelser for psykopater. Dotcom var et vandhul, der tiltrak alle dyrene fra junglen. Og halvdelen af verden fulgte med i den fælde, som psykopaterne kunne udnytte,” siger Robert Hare, der skynder sig at understrege, at alle selvfølgelig ikke var psykopater.

I politiske sammenhænge bliver psykopater især tiltrukket af miljøer, der betoner frihed, friske ideer og initiativ, supplerer psykolog Nikolaj Lunøe.

Ekspertene og erhvervspsykologerne er uenige om, hvorvidt virksomheder, der har fået en psykopat inden for dørene, kan indrette organisationen, så de kan bruge psykopatens positive sider og lægge låg på de negative. Robert Hare og Paul Babiak siger nej. Men en virksomheds topledelse risikerer at tabe ansigt, hvis den har sat stor lid til en person, der viser sig at være psykopat. Nikolaj Lunøe siger, at han kender til eksempler, hvor man har forsøgt at inddæmme psykopaten ved at omringe med *controllere*. I flere tilfælde har det lagt låg på psykopatens negative sider - men også begrænset hans energi, iderigdom osv.

Karakterafvigere er svære at opdage

Den sparsomme bevågenhed om psykopatiske ledere er formentlig en af grundene til, at hverken virksomhedernes personaleafdelinger eller headhunterne har koncentreret sig om at identificere psykopater.

“Vi er opmærksomme på det, men karakterafvigere kan være svære at identificere. Vi er vant til at møde mennesker med store egoer - de fleste med god grund. De kan finde ud af at motivere og begejstre andre, og så skaber de resultater,” siger partner Tobias Petri fra headhuntervirksomheden Heidrick & Struggles. Han lægger vægt på at undersøge jobkandidaters faktiske resultater, og dér vil en karakterafviger oftest falde igennem. Men derudover medgiver han, at der er et overlap mellem deres karaktertræk og moderne ledelsesidealer:

“Mange bestyrelser leder efter personer, der kan tegne en virksomhed - et karismatisk ikon. I det ord

ligger, at man skal brænde for sagen. Og nogle gange kan der være en god energi i at have en afvigende adfærd på afgrænsede områder. Især i relation til opgaver, der er meget entreprenørpræget. Her kan det være godt med personer, der ikke er tynget af konventioner, normer og andre begrænsninger. Men det kræver, at bestyrelsen har foretaget et oplyst valg og kender lederens særkender,” siger han.

” **Det var, som om Gud havde bestemt sig for, at han ville skabe de perfekte betingelser for psykopater. Dotcom var et vandhul, der tiltrak alle dyrene fra junglen.**

Robert Hare, professor, University of British Columbia

Det er ikke almindeligt hos danske headhuntere at tjekke direkte for psykopati. Flere af de erhvervspsykologer, Ugebrevet har talt med, kender til eksempler på psykopater, der har fået høje stillinger, selvom de er blevet rekrutteret af en headhuntervirksomhed. Hos Cubiks undersøger man dog, hvordan potentielle ledere omtaler og behandler andre mennesker.

“Hvis vi eksempelvis har en person, der er meget målrettet, undersøger vi vedkommendes forhold til andre mennesker. Hvis de opfatter dem som objekter, er det et tegn på manglende samvittighed,” siger direktør Henrik Elsig Andersen fra Cubiks.

Psykologerne Nikolaj Lunøe og Arne Grønberg mener ligesom direktør Niels Wendelboe, Right Kjær & Kjerulf, at de allerbedst begavede psykopater kan være meget svære at identificere: “Nogle er så hyperbegavede, at de kan manipulere en personlighedstest. Det betyder, at resultaterne ikke bliver specielt entydige,” siger Niels Wendelboe.

Johannes P. Bøggild | johannes@mm.dk

Referencer

- Paul Babiak: “When psychopaths go to work: a case study of an industrial psychopath” in Applied psychology and international review nr. 44, vol. 2, 1995
- Robert D. Hare: Without conscience: the disturbing world of the psychopaths among us. Simon & Schuster, 1993. [svensk oversættelse: Psykopatens værd, Studentlitteratur. Lund, 1997.]
- www.hare.org
- Nikolaj Lunøe: “Psykopati. Nye læsere kan begynde her” (artikel i det kommende nummer af PsykologNyt)
- Thomas Robson og Karin Ryø Borberg: “Hverdagens Psykopater” i Lederne, september 1999.
- Niels Peter Rygård: Hvordan fem høns bliver til een fjer - om den karismatiske leder og de psykologiske forhold mellem lederen, bestyrelsen og medarbejderne. www.erhvervspsykologerne.dk