

Livsperspektiver.

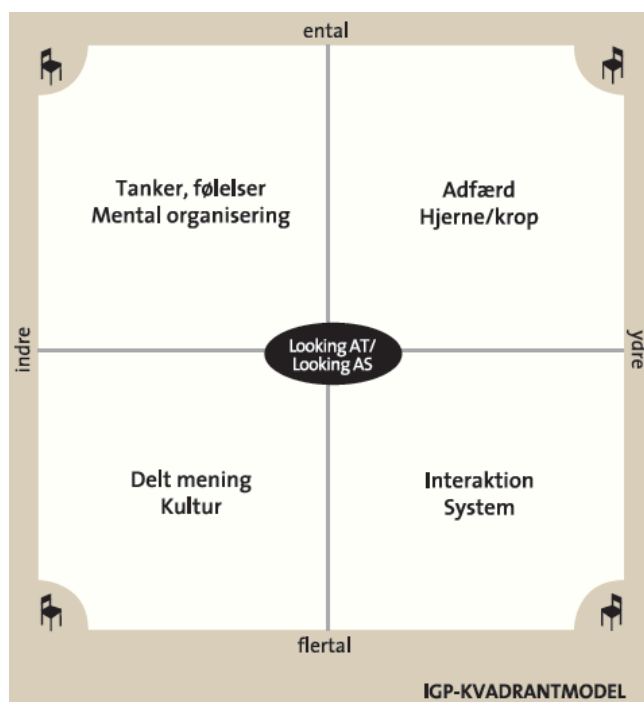
af Mikael Sonne.

I denne artikel vil jeg beskrive en arbejdsmodel, kaldet IGP, som inkluderer og integrerer nogle centrale perspektiver, som kan bruges i arbejdet med mennesker og forandringsprocesser i organisationer

Kvadrantmodellen

Man kan anlægge fire grundperspektiver på enhver situation eller problemstilling. Kvadrantmodellen giver en systematik til at have en opmærksomhed på fire grundperspektiver:

Modellen for de fire perspektiver ser sådan ud. De øvre kvadranter vedrører det enkelte individ, de nedre kvadranter vedrører den kontekst vedkommende indgår i.



IGP-kvadrantmodellen (fra Sonne & Tønnesvang 2013) med de fire perspektiver: indre ental (øvre venstre, ØV), ydre ental (øvre højre, ØH), ydre flertal (nedre højre, NH) og indre flertal (nedre venstre, NV). Når man som person oplever sin væren ud fra de fire perspektiver taler man om en Looking AS-position. Når man observerer personen udefra taler man om en Looking AT-position.

Indre entals perspektiv: Man har som person sine tanker og følelser, og det som er ens oplevelse af virkeligheden. Man har selv kontakt med, hvad der eksisterer i det perspektiv, men kun til dels, idet noget forbliver ubevidst for en selv.

Når det drejer sig om at finde ud af, hvad der foregår i en anden person, så kan man kun få adgang til det gennem udspørgen, indføling og tolkning.

Indre entalsperspektivet vedrører altså en persons indre – det mentale, det psykologiske. Et centralt aspekt af indre entals perspektiv er også personens

tilbøjelighed til at tænke og føle på bestemte måder. Det man kan kalde ens gamle mønstre, og som man ofte har en tendens til at gentage.

Ydre entals perspektiv: Det er personens handlinger og adfærd. Altså det vedrørende den enkelte person, som direkte kan observeres. Biologiske processer i personen kan også med det rette udstyr observeres og hører derfor hjemme i dette perspektiv.

Ydre flertals perspektiv: Man indgår i relationer med andre mennesker, og man indgår i forskellige systemsammenhænge fx på arbejdspladsen, hvor man udfylder en bestemt formel arbejdsrolle sammen med andre. Virksomheden indgår i andre bredere sammenhænge. Man er underlagt regler og love, såvel menneskeskabte som naturlove. Alt dette observerbare i flertalsdimensionen vedrører ydre flertalskvadrant perspektiv.

Indre flertals perspektiv: Der eksisterer også i flertalsperspektivet en indre side, den delte mening. Fx taler man om en virksomheds kultur. Det psykologiske arbejdsmiljø i en virksomhed kan også variere fra den ene afdeling til den anden. Der kan være tale om uformelt lederskab i en organisation, intriger, mobning osv. Man kan tale om, hvordan kemien mellem to personer er, om en bestemt atmosfære, om lugten i bageriet, om man har en god kontakt osv. Alt dette vedrører det indre flertals perspektiv.

Modellen kan hjælpe med til at gøre det mere klart, hvilket perspektiv, man orienterer sig fra, når man taler om noget. Hvornår er det fx noget, man forestiller sig (øvre venstre) om en person, og hvornår er det noget, der faktisk kan observeres, at den person gør (øvre højre). Eller hvornår vedrører de problemer, der er i organisationen, individuelle aspekter (øvre kvadrantperspektiver), og hvornår vedrører de fx organisatoriske/ledelsesmæssige forhold (nedre højre) eller intriger og uformelt lederskab (nedre venstre). Når der er uformelt lederskab (nedre venstre) er det f.eks. typisk, fordi der er uklarheder i den formelle ledelse (nedre højre).

Når man skal lære at kende sig selv, arbejdes med udgangspunkt i øvre venstre kvadrant. Altså det som vedrører ens tanker og følelser og særlige tilbøjelighed til at tænke og føle på bestemte måder i bestemte situationer. Lad os kigge nærmere på det kvadrantperspektiv.

Som leder er det en fordel at kende sig selv.

Hvad vil det sige at kende sig selv? Det drejer sig bl.a. om at have god jordforbindelse, at være centreret og at 'være i kontakt med sig selv', dvs. kunne 'mærke sig selv' og kunne 'lytte til sig selv' – sidegevinsten ved at lytte til sig selv er, at det også er et afgørende fundament for at kunne fornemme andre og at kunne lytte til andre. At kunne lytte til sig selv omfatter at kunne sanse sin krop, at tage vare på sig selv, at være i kontakt med sin etik og værdier og have en fornemmelse for, i hvilken grad man lever i overensstemmelse med dem. Det er nemlig en forudsætning for også at fungere optimalt i den virkelighed man lever i, f.eks. ens arbejde og familie. For mange kræver det en særlig aktiv og fokuseret

opmærksomhed. Der er mange ting, som har tendens til at adspredde en væk fra at have den passende kontakt med sig selv. Omgivelsernes pres og krav, deadlines osv, og ikke mindst egne præstationskrav, som kan vise sig at være drevet af mønstre, man ikke er bevidst om.

Vi taler om noget alment menneskeligt, som også har en central plads i personlig lederudvikling. Nærværstræning (mindfulness), coaching og egenerapi er måder at arbejde med dette ledelsesaspekt. I de mange år jeg har arbejdet med leder-coaching og uddannelsesprogrammet: 'Lederens Personlige Udvikling' med fokus på personlig lederskab, har min erfaring været, at forandring kan finde sted. Der er ikke er genveje eller quick-fix løsninger, der holder. Et centralt middel til forandring er at bringe opmærksomhed til kompleksiteten af perspektiver, frem for at søge de forenkede og hurtige svar. Kompleksiteten af perspektiver omfatter bl.a. anerkendelse af og mulig bearbejdning af de specifikke mønstre, som den enkelte person bærer med sig, og som giver ham eller hende en særlig parathed til at handle på sine bestemte måder. Andre perspektiver kan som vist i modellen anlægges fra de system- og organisationsforhold, man agerer i, fra kulturen i disse, samt fra de øvrige parter, som er en del af det felt, man agerer i.

Gentagelsen af ubevidste mønstre

Gennem afdækning af de fire kvadrantperspektiver – og personens egen historie og gamle mønstre - vil man ofte opdage, at løsningen af oplevede problemstillinger findes et andet sted end der, hvor man ledte efter den. Erfaringen viser, at måden, vi mennesker bliver ved med at gentage uhensigtsmæssige mønstre, kan være indlejret i vores hukommelse på et ubevidst niveau, hvorfor det kræver assistance af en professionel psykolog at kunne frigøre sig fra dem. Den intellektuelle viden om ens gamle mønstre er ofte ikke nok til at kunne frigøre sig fra dem. Det er nemlig viden, der eksisterer, i det som hukommelsesforskningen kalder den procedurale hukommelse. Den procedurale hukommelse vedrører det, som vi gør uden at vide, hvordan vi gør det. Et eksempel er, når man snører sit snørebånd eller låser sin cykel op uden at vide, hvordan man gør det. Det samme gør sig gældende, når man typisk reagerer på en bestemt måde i forhold til bestemte typer af personer eller i bestemte situationer, uden at man helt er klar over, at man gør det, eller hvorfor man gør det.

Procedural hukommelse adskiller sig fra *semantisk hukommelse*, som fx omfatter, det man ved om, hvordan man gebærder sig i bestemte sammenhænge, og *episodisk hukommelse*, der omfatter det, som man husker om de bestemte oplevelser, man har haft. Den procedurale hukommelse sidder mere i kroppen end i vores bevidste erindring, kan man sige, og fungerer dermed uden vores bevidste viden i vores gøren og laden. Nogle af de måder, vi har en parathed til at reagere på, er ikke altid lige hensigtsmæssige. Det har de måske været engang, da vi lærte os at reagere på den måde. Fx i den familiestruktur vi voksede op i. At aflære de uhensigtsmæssige mønstre kræver ofte fagpsykologisk hjælp.

Hvad psykologien ved om motivation

Hvordan motiverer man andre? Traditionelt kender vi til de to alternativer: pisker og guleroden. Motivationsforskningen viser imidlertid, at motivation mest optimalt bør knyttes til vores grundlæggende psykologiske behov. Hvis vore basale psykologiske behov bliver mødt og tilfredsstillet, performer vi bedst. Grundbehovene er

- muligheden for at kunne være den man er (*autonomy*)
- muligheden for at udøve sine kompetencer med tilpas udfordring (*competence*)
- behovet for at være i en forbundethed med andre (*relatedness*).
- Endvidere vil jeg tilføje behovet for mening og retning.

Det er i den sammenhæng interessant, at det viste sig, at en gruppe studerende, der var engagerede it-udviklere faktisk begyndte at performe dårligere, da man for at anerkende deres indsats gav dem løn, for det de lavede. Det var nemlig tilfredsstillelsen af deres basale psykologiske behov, der udgjorde deres motivation, og ikke en ydre motivationsfaktor som penge. Det er bemærkelsesværdigt, at deres performance faktisk faldt, da man introducerede det, som man normalt ville tro ville fungere som en gulerod.

Kvadrantmodellen og den personlige udvikling

Vi har altså kvadrantmodellen, som kan bruges til at analysere en aktuel situation ud fra de fire perspektiver og til at differentiere og bedre forstå, hvordan forskellige aspekter i de fire perspektiver er i spil i forhold til hinanden. Man kan også (i øvre venstre perspektiv) interessere sig for forholdet mellem personens aktuelle oplevelse og hans særlige tilbøjelighed til at tænke, føle og opleve på bestemte måder. Og man kan interessere sig for baggrunden for dannelsen af den tilbøjelighed.

Praktiske måder at arbejde med kvadrantmodellen.

Medarbejderudviklingssamtalen:

Man har som udgangspunkt et øvre højre kvadrantperspektiv, altså ydre ental, når man hører, hvad en person beretter og hvordan han gør det. Man observerer hans adfærd og lytter til hans tale.

Man kan så også interessere sig (i et øvre venstre perspektiv) for hans tanker og følelser, og om der er noget, man kan hjælpe ham til at 'folde mere ud' gennem aktiv lytning og indføling.

Samtidig kan man i de nedre kvadrantperspektiver være opmærksom på de faktuelle organisatoriske og samarbejds-mæssige forhold (nedre højre) som vedkommende indgår i, og man kan danne sig et bedre billede af helheden ved at spørge ind også til nogle af de forhold.

Endelig kan man interessere sig for, hvad der præger kulturen (nedre venstre) i de forskellige sammenhænge, som han indgår i. Tit vil den aktive nysgerrige interesse i de fire kvadrantperspektiver i sig selv kunne virke afklarende og handlingsanvisende.

Hvis man har kvadrantmodellen som en fælles referenceramme, vil det blive tydeligere, at man har det som et fælles projekt at finde ud af, hvad der skal til for at personen i højere grad kan få tilfredsstillet sine basale psykologiske behov i sin arbejdsituation og dermed øge sin arbejdsmotivation. Drejer det sig om forhold vedrørende tilpas udfordring ift vedkommendes kompetence (*competence*), forhold vedrørende kontakten til arbejdskolleger (*relatedness*) eller forhold vedr. personens oplevelse af integritet og autonomi (*autonomy*). Man kan i den forbindelse ligefrem tale om, hvor og hvordan han skal få den *psykologiske ilt* som skal til for at møde de grundlæggende psykologiske behov.

Som analyse- og indsatsværktøj for en selv: Når du fx som leder oplever en problemstilling i din organisation, kan du bruge kvadrantskemaet som analyseredskab og til at afklare, hvor du mest hensigtsmæssigt kan sætte ind.

Medlemmer af en organisation kan endvidere, i samarbejde med lederen, med kvadrantmodellen identificere hvilke systemforhold og strukturer (nedre højre), der mest optimalt fremmer den kultur, man vil tilstræbe. Samtidig kan man have øje for at anerkende den *meningsfulde uenighed*, som forekommer som en konsekvens af, at hver enkelt medlem har sine individuelle oplevelser (øvre venstre) og tanker om den samme (nedre højre) virkelighed.

Man kan læse mere om IGP i bogen *Integrativ Gestalt Praksis – kompleksitet og helhed i arbejdet med mennesker*, af Sonne og Tønnesvang (2013).

©Mikael Sonne

maj 2014