

# Livsperspektiver, livskompetence og ledelse.

af Mikael Sonne.

Personligt lederskab har allerede gennem flere år fyldt meget indenfor lederudvikling. Traditionelle ledelses- og styringsværktøjer synes undertiden at være trådt mere i baggrunden til fordel for fokus på lederens personlige måde at udfylde sin lederrolle på; hvad han har med i rygsækken, hans egne tanker og følelser, og hans egen person. Senest, med reference til buddhistisk filosofi, ledertræning i mindfulness .

Lederen skal lytte til sin indre stemme og være i kontakt med eget ståsted. Men han skal også kunne træde et skridt tilbage og se på, i hvilken grad egne handlinger faktisk tjener det ledelsesmæssige formål og er effektive. Han skal anvende viden om motiverende ledelses-strategier, have sans for menneskelige værdier, anerkendelse, selvstyring og delegering, men han skal også være parat til at udøve den relevante kontrol, som er påkrævet for at sikre systemfunktionaliteten.

En risiko kan være, at viden om de mere traditionelle ledelsesværktøjer og kontrolstyringen ryger ud med badevandet, når fokus bliver på det personlige lederskab. I denne artikel vil der blive beskrevet en arbejdsmodel og tilgang, (IGP®), som inkluderer og integrerer de forskellige og komplementære perspektiver, som kan anlægges på ledelse.

Tilgangen bygger på den nyere udvikling indenfor psykologien, bl.a. mht hukommelses- og motivationsforskning, coaching og psykoterapi. For en mere teoretisk uddybende redegørelse henvises til bogen *Integrativ Gestalt Praksis – kompleksitet og helhed i arbejdet med mennesker*, af Sonne og Tønnesvang (2013).

## Livsperspektiver

Med kvadrantmodellen (se nedenfor) kan vi se, hvordan man kan anlægge fire grundperspektiver på ethvert fænomen, fx en given situation eller problemstilling. Modellen giver en systematik til at have en samtidig opmærksomhed på entals indre og ydre- samt flertals indre og ydre perspektiv, hvilket skal forstås således:

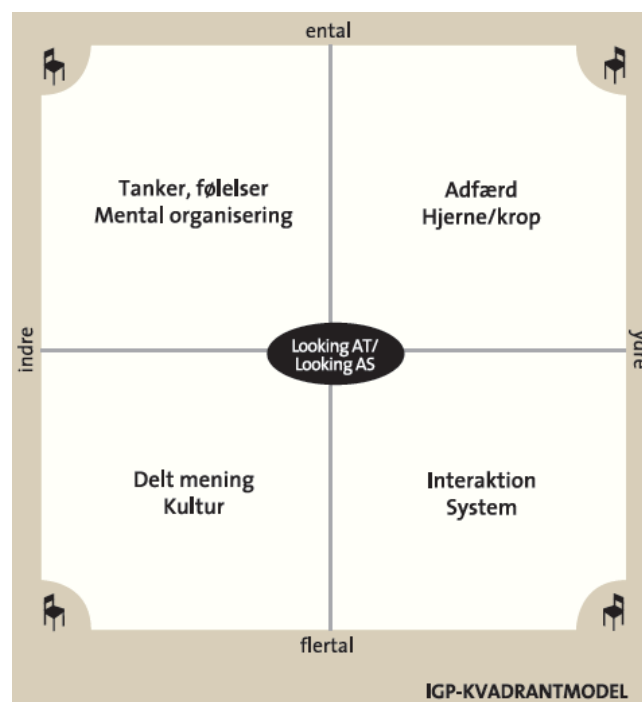
*Indre entals perspektivet:* Man har som person sine tanker og følelser, og det som er ens oplevelse af virkeligheden. Man har selv subjektiv kontakt med, hvad der eksisterer i dette perspektiv, men kun til dels, idet der jo også foregår en masse på et ubevidst plan i en selv. Det vender jeg tilbage til nedenfor. Når det drejer sig om at finde ud af, hvad der foregår i en anden person, kan man kun få adgang til vedkommendes indre entals perspektiv via udspørgen, indføling og tolkning. Indre entalsperspektivet vedrører en persons indre – det mentale, det psykologiske. Psykologiske grundbehov, og hvordan man forvalter dem, hører også hjemme her. Et centralt aspekt i dette perspektiv er også personens *parathed* 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 perspektivet:* Den enkelte person har en adfærd og handler i den kontekst, som han er en del af. Adfærd kan observeres. Derfor betegner vi dette perspektiv *ydre*. Ligeledes kan det rent kropslige og de biologiske processer i organismen gøres til genstand for observation. Så det vedrører også ydre entalsperspektivet.

*Ydre flertals perspektiv:* Man indgår i interaktion med andre, i forskellige systemsammenhænge fx på arbejdspladsen, hvor man udfylder en bestemt formel arbejdsrolle i organisationen i relation til andres arbejdsroller. Virksomheden eller organisationen 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 flertalsdimensionen 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 osv. Alt dette vedrører det indre flertals perspektiv.

Modellen for de fire perspektiver ser sådan ud:



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.

Modellen kan hjælpe med til at tydeliggøre ud fra hvilket perspektiv, man orienterer sig, 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). En sådan afdækning har stor betydning for, at der kan sættes ind med de mest relevante tiltag. Når der eksisterer uformelt lederskab (nedre venstre) er det i øvrigt typisk fordi der er uklarer i den formelle lederskabsstruktur (nedre højre).

Når lederen skal lære at kende sig selv, arbejder vi selvsagt med udgangspunkt i øvre venstre kvadrant. Altså det som vedrører hans eller hendes tanker og følelser og særlige parathed til at tænke og føle på bestemte måder i bestemte situationer. Vi vil i det følgende kigge nærmere på nogle forhold, der vedrører dette kvadrantperspektiv.

## At huske sig selv

Det personlige aspekt af lederrollen drejer sig om grundlæggende og almenmenneskelige kvaliteter. Det drejer sig om at kende sit ståsted og 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. Dette er nemlig en forudsætning for optimalt at være i kontakt med det felt (organisationen og de omgivende forhold), som man skal agere i. Muligheden for at arbejde i retning af dette kræver for de fleste en særlig aktiv 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 ubevidste styremekanismer.

At være centreret, mærke sig selv og lytte til sig selv er naturligvis noget, som alle, ikke blot ledere, bør stræbe efter. Det er således et alment menneskeligt aspekt, som også har en central plads i personlig lederudvikling. Nærværstræning (mindfulness), coaching samt 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 det personlige aspekt i ledelse, har min erfaring været, at forandring kan finde sted. Min erfaring er samtidig, at der 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 for forenkede og hurtige svar. Kompleksiteten af perspektiver omfatter bl.a. anerkendelse af og mulig bearbejdning af de specifikke mønstre, som den enkelte leder bærer med sig, og som giver ham eller hende en særlig parathed til at agere på sine bestemte måder. Andre perspektiver kan som vist i modellen anlægges fra de system- og organisationsforhold, han agerer i, fra kulturen i disse, samt fra de øvrige parter, som er en del af det felt, han agerer i.

## Hvad psykologien ved om hukommelse.

Gennem afdækningen af det samlede felt – herunder lederens egen historie - vil man ofte opdage, at løsningen af oplevede problemstillinger findes et andet sted end der, hvor man ledte efter den. Erfaringen viser endvidere, at måden, hvorpå 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 for 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 herpå 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 dermed 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 altså uden vores bevidste viden i vores gøre 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 ekspertise.

## Hvad psykologien ved om motivation

Som leder er man naturligt interesseret i, hvordan man bedst motiverer sine medarbejdere. Traditionelt er der 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. Disse grundbehov er 1) muligheden for at kunne være den man er (*autonomy*), 2) muligheden for at udøve sine kompetencer med tilpas udfordring (*competence*) og 3) behovet for at være i en forbundethed med andre (*relatedness*). Nogle vil tilføje behovet for mening og retning.

Det er i den sammenhæng interessant, at det viste sig, at en gruppe unge it-udviklere faktisk begyndte at performe dårligere, da man for at anerkende deres indsats gav dem mere i løn. 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.

## Praktiske måder at arbejde med perspektivmodellen.

*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 interaktionsmæssige forhold (nedre højre) som vedkommende indgår i, og man kan danne sig et bedre billede af helheden ved at spørge ind også til disse forhold. Endelig kan man interessere sig for, hvad der præger kulturen (nedre venstre) i disse forskellige sammenhænge, som han indgår i. Ofte vil selve afdækningen, dvs 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 tilfredstillet sine basale psykologiske behov i sin arbejdssituation 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*).

*Som analyse- og indsatsværktøj for en selv:* Når du 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.

©Mikael Sonne

september 2013