

Kunstterapi som metode til personlig lederudvikling **- menneske først - leder siden**



**Speciale af Karin Jønson, Kunstterapi Hold 010, Institut for Kunstterapi, Gadbjerg.
Censor: Astrid Faaborg Jacobsen. Vejleder: Vibeke Skov
April 2020**

Taknemmelighed

Udfoldelsen af kreativitet på Institut for Kunstterapi i Gadbjerg, har tilført mit eget kunstneriske udtryk en dimension, som jeg er taknemmelig for at have fået med på uddannelsen. Billederne på forsiden viser nogle af de, for mig, vigtigste visuelle resultater, som er blevet til i kreative processer, både alene og sammen med studiekammerater i den store malersal. De har været et visuelt notat, som afsæt til fremtidige oliemalerier.

Jeg stiftede bekendtskab med kunstterapi for mange år siden, - det var i forbindelse med mit arbejde som pædagog. Senere blev det mit første møde med Institut for Kunstterapi i Gadbjerg, der gjorde udfaldet til beslutningen om, at starte på uddannelsen som kunstterapeut. Mødet med stedets undervisere og studiekammerater, har været med til at inspirere og udvikle mig til den, jeg er i dag.

"Det første man gør når man slår gluggerne op er at skrive" - der et af mine ynglings citater af forfatterinden af Susanne Brøgger.

Og jeg er ved gud gået i gang med at skrive dette speciale, når jeg, på mine fri og feriedage, har slået gluggerne op. Det har været muligt, fordi jeg har et job, hvor det har været muligt at tilrettelægge min arbejdstid, på en fleksibel måde, og fordi jeg har en chef og kollegaer, der har støttet op om, at jeg kunne følge min passion. Jeg er dem evigt taknemmelig.

Tusind tak til instituttets leder Vibeke Skov, der som min specialevejleder har været nærværende og hurtig, til at give brugbar og kvalificeret feedback og udfordringer, trods den geografiske afstand.

Det har været 4 fantastiske år, men både med valg og fravalg i det private liv. Det har været nødvendigt at prioritere, det gælder samvær og nærvær med både børn og børnebørn, familie og venner - og heldigvis er de stadig i mit liv. Det sætter jeg stor pris på.

Og kære Leif, min dejlige mand, tak fordi du er med til at gøre det muligt, at jeg kan følge min passion og mine drømme.

Karin Jønson

Havrebjerg

Februar

2020

Lidt om mig: Jeg arbejder som afdelingsleder på aflastningstilbuddet Kildebo, en specialpædagogisk virksomhed, og jeg tilstræber at inddrage kreative processer i min dagligdag.

Jeg er uddannet pædagog og derudover er min uddannelsesmæssige baggrund bl.a. pædagogisk diplomuddannelse i projektledelse, HR konsulent, neuroaffektiv ledelsesuddannelse og kurser indenfor det personlige lederskab og forandringsledelse, og jeg er uddannet protreptikker. Jeg afsluttede 4. år på uddannelsen til kunstterapeut på Institut for kunstterapi, Gadbjerg i november 2019 og jeg mener, at for at lede og forstå andre mennesker, må man først og fremmest forstå sig selv.

Jeg er seriøs amatørkunstner og arbejder primært med oliemaleri.

Indholdsfortegnelse

DEL 1	5
INDLEDNING - MENNESKE FØRST - LEDER SIDEN	5
Et fascinerende spørgsmål (Problemformulering)	6
Emneafgrænsning og specialets opbygning	6
KUNSTTHERAPI - EN INTRODUKTION	9
Aktiv imagination	10
Den integrative model	10
2. DEL	12
JUNG`S PERSONLIGHEDSMODEL	14
SELVET - DET LILLE BARN FØDES	15
JEGETS UDVIKLING - ELLER HVEM ER JEG	16
Livet efter fødslen	19
De følgende måneder,- 7 - 15 måneder	20
Barnets næste spring - 2 til 4 år	21
TILKNYTNINGSMØNSTRE, - BETYDNING OG INDFLYDELSE	21
Genopfyldningscirklen	22
Omsorg og tilknytning sker i en relation	23
Tilknytning og omsorgssystemet	23
Jeg ser dig, og jeg elsker det, jeg ser	23
Opmærksomhed på egen og andres tilknytningsmønstre	25
Barndommens gade	27
DE NEUROAFFEKTIVE KOMPASSER - VI ER ALLE EN DEL AF HINANDENS NERVESYSTEM	29
KRYBDYRHJERNEN - DET AUTONOME KOMPAS	31
Det biologiske domæne - kontakt med kroppens markører	33

DEN GAMLE PATTEDYRSHJERNE - DET LIMBISKE KOMPAS	35
Det sociale domæne - kontakt med sociale samspil	36
DEN NYE PATTEDYRSHJERNE - DET PRÆFRONTALE KOMPAS.....	37
Psykologiske domæne - kontakt med vores tanker om os selv	38
Det spirituelle domæne - kontakt med det meningsfulde	38
SKYGGEN - HVEM ER JEG OGSÅ	38
Projektioner - "Hvorfor ser du splinten i din broders øje, men ej bjælken i dit eget" (Matthæusevangeliet).	42
Projektion som forsvarsmekanisme	43
Projektion i kunstterapien	43
Hvordan kan man rumme projectioner?	44
ANIMA OG ANIMUS - DET INDRE PARFORHOLD.....	45
SYNKRONICITET - MENINGSFULDE TILFÆLDIGHEDER	48
DEL 3	50
MØDET I TERAPI-RUMMET	50
Jeg er en blind vejviser - men jeg kender landskabet.	50
Abt`s billedenalyse.....	50
At træde ind i klientens verden.....	51
Trust the proces	52
Nærvær i terapien.....	52
Terapeuten er et medmenneske.....	53
Protreptik	54
KONKLUSION	54
Afslutning og nye spørgsmål.....	55
LITTERATUR OG KILDER	57
Side 58 - 77: Diverse Bilag	

Kunstterapi som metode til personlig lederudvikling - menneske først - leder siden

DEL 1

Indledning - Menneske først - leder siden

I den kommunale sektor servicerer vi borgerne i kommunen, både indenfor velfærdsområderne, men også indenfor de mere praktiske områder som eks. vej og park. Idenfor alle områderne møder vi mennesker, der har brug for vores hjælp, - til pasning, læring, omsorg eller andet. Vi sættes ofte under pres i de daglige møder med mennesker, og hvordan man holder fast i at møde det enkelte menneske med respekt og menneskelighed, hvis man samtidig presses af økonomisk stramme rammer og urealistiske krav fra Christiansborg eller fra kommunens politiske strategier. Vi møder mange forskellige mennesker der er i vanskelige situationer, og vi skal kunne rumme både den anden og os selv.

Dette speciale henvender sig til ledere og organisationer, både i den private og offentlige sektor, der ønsker en leder og personaleudvikling, der har fokus på realisering af det hele menneskes potentiale og ikke blot den faglige og professionelle udvikling. Min ambition er at inspirere til, at blive villig til, at undersøge værdier og blive bevidst om egne normer og blive klogere på sig selv.

Susan Hart beskriver i bogen *ledelse mellem hjerne og hjerte*, lederskabet som en karavanefører, og et arabisk ordsprog siger: "hundene gør, men karavanen går videre. Karavaneføreren skal kende vejen og sikre sig at alle når frem til næste oase, før natten falder på. Hunde kan jage firben og andre spændende ting, de ser undervejs, men det går ikke, at karavanen standser op hver eneste gang, for så kan ørkenen overvælde den. Lederen må påtage sig rollen som karavanefører". (Hart, 2013. s. 44).

Vi må som ledere være villige til at være karavaneførere og vise vejen, - også for os selv. Dette giver tryghed og når mennesker føler sig trygge, kan deres kreativitet, glæde og udforskning komme til udtryk. Vi må være rede til at spørge os selv om, hvad der er det rigtige og så være villige til at gøre det, - eksempelvis som når karavanen skal gå videre efter at have udforsket området.

På min egen udviklingsvej som leder, er jeg optaget af at blive klogere på at forstå min lederrolle og tage lederskabet på mig, øge personlig indsigt og indsigt i egne handle-mønstre i lederskabet. Det betyder, at jeg også kan vise mig selv vejen, og jeg kan være bevidst om, hvornår jeg som leder eller karavanefører skal gå foran eller bagved, -for at vise vejen.

Hvis jeg, som Susan Hart hentyder til, skal kunne vise vejen for mig selv, og når Ole Fogh Kirkeby skriver i bogen, *det nye lederskab*: "Lederen kan først virkelig være leder, når han forstår sig på at være menneske"(Kirkeby, 2016. s.7), betyder det for mig, at jeg som leder må forstå mig på mennesker og først og fremmest må forstå mig selv. Jeg må udvikle min følelsesmæssige intelligens og på den måde bygge bro og forståelse mellem fornuft og følelser, og det betyder, at jeg som leder må have fokus på min egen grundholdning, filosofi og mit personlige livssyn.

Ordet er altid rigere end begrebet og når man undersøger oprindelsen af ordet "ledelse", finder man flere interessante etymologiske forklaringer af ordet eks.: at der er sammenhæng mellem ledelse og lidelse, da lidelse indebærer at blive ledt til noget dybere og Morten Albæk skriver: "man skal kunne lide dem man leder og lide med dem, hvis de lider".(Albæk, 2018. 156). Ordet ledelse er også beslægtet med det gotiske *leithan*, og det er igen forbundet med det indo-

europæiske ord for at *dø* eller at *gå bort*. Man kan i den forbindelse sige at lederen er den, der er rede til at dø for fællesskabet, - for at fællesskabet ikke skal dø¹.

Jeg kan i denne sammenhæng bruge det, han skriver til at understøtte, at lederens følelsesmæssige intelligens og relations kompetence er med til, om han eller hun lykkedes i sin ledelsesgerning. Jeg mener derfor, at det er vigtigt, at have fokus på en lederudvikling, hvor man udvikler forståelsen for sig selv og for samspillet med andre.

Et for mig fascinerende og spændende spørgsmål er, hvordan vi bliver mere bevidste om de ubevidste og for os selv mere usynlige sider i os selv. Jeg mener, at en forståelse for psykologi og filosofi kan være med til at øge både personlige indsigter og mod til at gøre det usynlige synligt.

Det er vigtigt at få opmærksomheden lidt væk fra excel-ark og regnemaskiner og begynde at interessere os mere for forståelse af det at være menneske. Vi hører politikkerne give udtryk for, at hvis Danmark skal klare sig i den globale konkurrence, skal vi præstere mere og bedre. Det sammen med at verdenssundhedsorganisationen WHO forudser, at stress sammen med depression vil blive en af de største sygdomsfaktorer i år (2020) og at stress i Danmark er udnævnt som en ny stor folkesygdom² betyder, at det er nødvendigt, at ledere arbejder med at forstå sig på mennesker og med at forstå sig på sig selv.

Et fascinerende spørgsmål (Problemformulering)

Jeg har stor interesse for både organisationsudvikling og personlig ledelsesudvikling og er interesseret i at benytte kreative metoder indenfor disse områder.

Derfor vil jeg undersøge, hvordan kunstterapi kan bruges som metode til personlig lederudvikling. Endvidere vil jeg vurdere, hvad organisationer, ledere og medarbejderne kan opnå ved, at der fokuseres på udvikling af det hele menneskes potentiale og ikke kun på den faglige og professionelle udvikling.

Jeg mener, at svarene på disse spørgsmål vil have betydning for, hvordan man i virksomhederne tilrettelægger medarbejdernes og ledernes personlige kompetenceudvikling, og på hvordan selvudvikling og selvindsigt, kan være med til at styrke og forbedre den enkeltes arbejds glæde og imødegå udvikling af stress. Endvidere kan det også med til at modvirke u hensigtsmæssig lederadfærd, der til syvende og sidst ikke skaber følgeskab, motivation og engagement hos medarbejderne.

Jeg vil i følgende emneafgrænsning angive i hvilken retning jeg vil undersøge og hente svarene.

Emneafgrænsning og specialets opbygning

Specialet er bygget op ift., at jeg vil forholde mig til og diskutere de teoretiske valg, min kunstterapeutiske praksis og ledelsesgerning, og derudover bringe mine egne personlige oplevelser, refleksioner og bedømmelser ind i specialet. Den teoretiske tilgang og diskussion vil indebære:

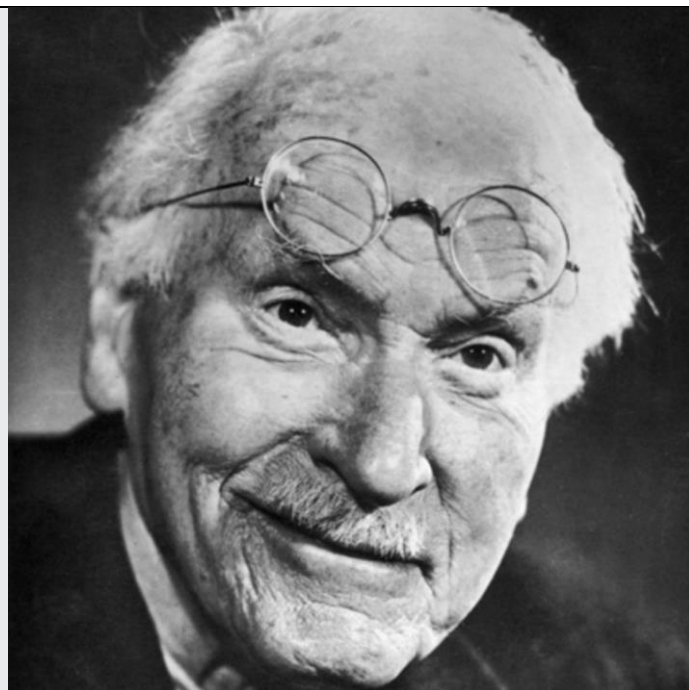
Teori

Den kunstterapeutiske uddannelse på Institut for Kunstterapi v/ Vibeke Skov, bygger på den jungianske psykologi og jeg vil inddrage elementer af Psykoanalytiker Carl Gustav Jung`s be-

¹ Etymoline.com + mine nørdede noter fra min uddannelse til Proteptikker.

² Kilde:forebygarbejdsskader.dk

skrivelser,- bl.a. vil jeg uddybe og analysere Jungs personligheds model og inddrage viden om forsvarsmekanismer og projektion, da denne viden kan være en hjælp til, at vi kan rumme både den anden og os selv.



Carl Gustav Jung
- Biografiske oplysninger.

Carl Gustav Jung blev født 26. juli 1875 i et præstehjem i Kesswil ved Bodensøen i Schweiz. Han blev uddannet læge og psykiater.

Han er mest kendt for den analytiske psykologi, der har tilhængere overalt i verden. De emner som han beskæftigede sig med rakte langt ud over den traditionelle psykiatri - ind i alle sjælelivets ytringsformer: myter, religion, eventyr, alkymi, litteratur, kunst osv.

Fra 1907 til 1913 havde Jung tæt kontakt med Freud, selv om han på flere punkter ikke var helt enig med ham, - eksempelvis med Freuds opfattelse af seksualiteten som den dominerende drift i mennesket.

En anden forskel imellem Jung og Freud var, at Freud mente at terapeuten var en tom tavle, hvor klienten kunne placere/overføre fantasier, rollemodeller mv. til analyse, dette som en envejs kommunikation, imens klienten lå på en sofa.³

Jung mente derimod at forholdet imellem klient og psykoterapeuten var baseret på samarbejdsvillig og en tovejskommunikation, - ansigt til ansigt.

I den jungianske terapi understøttes dialogen med aktiv imagination, sandplay og kunstterapi, og Jung mente at kreativitet var en drift i sig selv, hvorimod Freud anså kreativitet som en omdannelse af seksualenergi.

Jung døde 6. juni 1961.

³ Kilde: Blaksteen Vibeke, 1996.

Derudover vil jeg inddrage Daniel Sterns udviklings psykologi og Susan Harts "De neuroaffektive kompasser" og jeg vil forholde mig til tilknytningsmønstrenes betydning for vores møde med andre mennesker.

De neuroaffektive kompasser

De neuroaffektive kompasser er beskrevet med afsæt i den treenige hjernes udvikling og er en model, der er udviklet af psykolog Susan Hart og psykoterapeut Marianne Bentzen.

Jeg vil inddrage forståelsen for de neuroaffektive kompasser med fokus på de stressmønstre, der opstår, når man føler sig presset ud over sin grænse.

Tilknytningsmønstre

Som leder er det en fordel, at blive bevidst om sit eget tilknytningsmønster. Det vil sige, det mønster eller den måde vi er i kontakt med andre mennesker på, og dette vil også have betydning for vores ledelsesstil. Man kan sige, at en leder med et trygt tilknytningsmønster, vil være modstandsdygtig overfor stress og dermed kunne bevare evnen til at tænke og føle klart i belastede situationer og undgå at "komme ud af kompasset". Omvendt kan en leder med et utrygt tilknytningsmønster udvikle en ledelsesstil, der eks. indebærer mistillid, angst eller vrede. Dette underbygger igen, at man som leder må være villig til at blive klogere på sig selv og gennem eks. terapi og supervision udvikle sine mentale kompetencer. Jeg vil beskrive tilknytningsmønstrenes konsekvenser i mødet med andre.

Kunstterapi

Jeg vil formidle en kort introduktion til hvad kunstterapi er og jeg vil i forbindelse med beskrivelse af de kunstterapeutiske metoder og aktiviteter inddrage *den integrative model*.

Mødet i terapirummet

Jeg vil i dette afsnit komme ind på terapeutens rolle og udfordringer og jeg vil inddrage Abt`s billed analysemetode til samtale om det visuelle udtryk, og jeg vil introducere den protreptiske samtaleform i forbindelse med den kunstterapeutiske praksis.

Jeg vil i specialet komme ind på redskaber og refleksioner, der kan understøtte hvordan man som terapeut kan bevare modet til at stole på sin intuition og personlige styrker og have en god kontakt indad til sit eget følelsesliv og samtidig kan agere i de psykoterapeutiske metoder og rammer.

Diskussion og refleksion

Jeg vil diskutere og undersøge om der er modstillinger i valgte teoretisk tilgange, og reflektere over, hvordan den Jungianske psykologi passer med nutidens syn og forståelse for psykologi og hjernens spilleregler.

Udover referencer til de nævnte teoretiske tilgange, vil jeg inddrage empiri fra egen kunstterapeutiske praksis, prøvehandling, samt supervision og egen terapi.

Jeg vil inddrage handlingsforslag og perspektivere specialets emne.

Empiri

Jeg vil inddrage empiri fra egen ledelse og kunstterapeutiske praksis.

Jeg inddrager prøvehandlingerne "Åndehul for ledere":

4 x "Åndehul for ledere" a` 2 timer - med afsæt i kunstterapeutiske metoder med emnerne: Hvem er jeg som leder? fokus på Mod, Tålmodighed, Vrede. Emner var ikke planlagt på forhånd, men blev planlagt undervejs.

4 x "Åndehul for ledere" a` 2 timer: hvem er jeg som leder? hvem er jeg også? fokus på skygge og projektion. Emnerne var planlagt af mig på forhånd.

Temadag for personalegruppen: hvem er jeg - hvem er jeg også? fokus skygge og projektion.

Kunstterapi - en introduktion

Kunstterapi er en psykoterapeutisk metode, der benytter kreative udtryksformer og kunstarter til brug i den personlige udviklingsproces. "Det særlige ved kunstterapien er ikke blot de skabende processer, hvor vi maler, danser eller synger, og heller ikke de samtaler, vi kan få med vores klienter ved brugen af billeder. Det særlige ligger i den aktivering og udvikling i det ubevidste, som sættes i gang, når vi er kreativt skabende". (Skov, 2009. s. 11).

Min egen erfaring med kreativitet og det at være kreativt skabende er, udover at være optaget af min egen kunstneriske virksomhed i form af at male, også at benytte kreative udtryksformer i kommunikationen med andre mennesker. Jeg har eksempelvis i min tid som pædagog på specialinstitutioner, hvor de borgere, jeg havde kontakt med, ikke havde verbalt sprog, benyttet mig af at male og synge, og dette var med til at skabe et samvær og samspil, der betød, at den anden ikke var ligeglad med, om vedkommende var levende eller død.

Det er nemlig som Winnicott beskriver det i bogen *Leg og virkelighed*, at menneskets evne til at være kreativ ikke kan ødelægges fuldstændigt. Der vil altid et eller andet sted være noget, der er tilfredsstillende, fordi det er kreativt eller originalt for det enkelte menneske, - og hvis ikke vil vedkommende være ligeglad med om vedkommende er levende eller død. (Winnicott, 2003).

Den kreative impuls er derfor noget, der kan betragtes som noget i sig selv både for kunstneren og for spædbarnet og for børn, unge og gamle.

Det er helt klart, at Winnicotts syn på kreativitet er, at det hører med til at være levende og med mine egne oplevelser om, hvad kreativitet betyder for mig personligt, og hvordan jeg kan inddrage det både i mit private og professionelle liv, har mit liv også fået en ekstra dimension i forbindelse med både faglige og personlige udvikling indenfor det kunstterapeutiske univers.

Aktiv imagination

I kunstterapeutisk praksis benytter vi metoden aktiv imagination, "Aktiv imagination er den mest kendte kreative metode i Jungs psykologi. Det er en metode, hvor man i vågen tilstand aktivt forholder sig til det ubevidste igennem forestillingsevnen". "Det centrale ved den aktive imagination er, at afgrænse dele i den ubevidste, så det bliver muligt at inkludere en imaginær samtale, hvor der er et gensidigt og respektfuldt forhold mellem det bevidste og det ubevidste" (Skov, 2009. s. 155 og 156).

Man kan sige, at det er en imaginær samtale og en proces, der skaber forbindelsen imellem Jeget og Selvet. Man kan beskrive det i 2 faser, - først lader man det ubevidste komme op i form af den kreative proces, hvor man arbejder uden Jegets indblanding. Herefter kommer forståelse og tolkningsfasen og her er Jeget part i processen.

Den integrative model

Vibeke Skov har udviklet en model som inspiration til den kreative proces i den kunstterapeutiske praksis. Vibeke Skovs integrative model forholder sig til fire områder af livet fra fødsel og henimod død. Hun beskriver det som "det biologiske domæne", der relaterer til de biologiske behov, der for det nyfødte barn vil reguleres og opfyldes af den gode moder/omsorgsperson. Herefter starter den psykologiske jeg-udvikling; "det psykologiske domæne" og senere, når det unge menneske bevæger sig fremad i livet vil der være fokus på "det sociale domæne" og det at finde en rolle at spille i samfundet. Udviklingen igennem disse tre områder vil i bedste fald føre til en oplevelse af, at livet er meningsfuldt. Vibeke Skov skriver om "det spirituelle domæne" at det spirituelle domæne bliver aktiveret gennem midtlivskrisen, hvor det ydre liv kan blive tiltagende meningsløst, imens det indre liv kalder på opmærksomhed. (Skov, 2018. s. 96).

Man kan altså se domænerne som en livscyklus, og hvis personen har oplevet kriser i et af domænerne, vil det være mest støttende, hvis den terapeutiske metode er orienteret imod det samme domæne. Nedenstående model henviser til disse fire domæner, og til de aktiviteter, og områder, der indgår i specialet.

(Næste side)

	Biologisk	Psykologisk	Socialt	Spirituel
Inspiration til Kunstterapeutisk tilgang:	Kontakt til kroppens mar-kører. Selvregulering.	Kontakt med tanker om os selv. Integration.	Kontakt med sociale samspil. At høre til.	Kontakt med det meningsfyldte. Individuation.
Overvejelser om materialer og elementer i kunstterapeutisk praksis	Ler Collage Tromme Åndedræt Mindfulness Spejling Imitation.	Maling/tegning Pic a` picture Drømme Fantasirejser Lytte indad. Dialog.	Dyrekassen Dans og bevægelse Gruppeprocesser Leg.	Symboler Imaginative dialoger Livshistorier Psykodrama Protreptiske samtaler.
Henvisning til neuroaffektiv kompas	AUTONOME	PRÆFRONTALE	LIMBISKE	PRÆFRONTALE
Henvisning til JUNG's personligheds model	Jeget	Skyggen	Anima og animus	Selvet
ABT`s model	Sansefunktion	Føle funktion	Tænkningen	Intuition
Stressmønstre når man føler sig presset	Stress, fysiske symptomer, affektive symptomer, tab af kontrol. (Skov, 2018).	Depression, jeget i ubalance. livskvalitet. (Skov, 2018).	Ensomhed, tab af følelse af at have værdi. (Skov, 2018).	Længsel efter at realisere Selvets potentiale, følelsen af at svigte sig selv. (Skov, 2018).
Lederens personlige kompetencer	Selvberoenhed - Regulering af belastning og stress.	Selvaccept - forbinde sansning, følelser, tænkning.	Selvindsigt - bygge relationer og skabe samarbejde.	Mentalisering - se flere perspektiver. Opleve meningsfyldthed.
Fokus ift. personlig lederudvikling	Udforske behag/ubehag, eks. arbejde med tolerance og tålmodighed.	Undersøge og justere egne mønstre og eks. fokus på skygge arbejde.	Undersøge egne projektioner. - øve sig i at se og mærke andre og egne følelser. Lærer sit eget følelsesmæssige landskab at kende.	Tænke klart og føle klart.

Fig. 1⁴

Det er en model, der kan inspirere til at foreslå forskellige redskaber og kunstterapeutiske aktiviteter, og på den måde være med til at fylde en nuanceret kunstterapeutisk værktøjskasse, - for *hvis man kun har en hammer, kan der være en tilbøjelighed til, at alle problemer ligner et søm*. Jeg henviser til modellen i forbindelse med de kunstterapeutisk praksis eksempler.

⁴ Fig. 1. Illustration: Karin Jønson.

Den næste del af specialet består af en gennemgang af det teoretiske udgangspunkt, som emnet i specialet læner sig ind i, og jeg vil underbygge teori med erfaringer og praktiske eksempler. Det er viden og erfaringer jeg har erhvervet, både via den kunstterapeutiske uddannelse på Institut for Kunstterapi, øvrige uddannelser og udvikling, som pædagog og leder. Man kan sige, at den næste del af specialet er den teoretiske sum,- integreret som baggrunden for mit eget faglige ståsted som leder og som kunstterapeut.

2. del

Den kunstterapeutiske uddannelse på Institut for Kunstterapi bygger på en bred vifte af teoretiske retninger og metoder, men hovedvægten ligger på den jungianske teori og jeg vil starte 2. del med introduktion af Jungs personligheds model.

(Se fig. 2 på næste side)



Fig. 2⁵

⁵Fig.2. Kilde: Skov, 2005. Illustration: Karin Jønson

JUNG`S personlighedsmodel

Carl Gustav Jung inddeler psyken i 5 forskellige niveauer, her inspireret af Vibeke Skovs model (Skov, 2005, s. 23) og illustreret i fig. 2.

Det øverste niveau i figuren er Personaen og jf. Carl Gustav Jungs dybdepsykologi, er det en arketype, der repræsenterer den maske eller rolle, som vi påtager os i det sociale liv. Det er den opførsel vi udviser i vores omgang med verden. Persona er egentlig den maske som skuespillere brugte i det antikke teater. Således har man en Persona i forhold til sit arbejde og den funktion, man har i hverdagen. Problemet opstår, når man identificerer sig med sin Persona, sin rolle, så man ikke optræder med sin egen personlighed.⁶

Eksempelvis kan man som leder identificere sig med sin lederrolle, uden at det er overensstemmelse med ens personlighed og indre værdier, og dermed optræder man som om man spillede et skuespil. Dette vil formentlig udløse en utilfredshed eller de-motivation, som den enkelte til tider kan have svært ved at gennemskue, hvor kommer fra. Peter Senge, der er fader til *Den lærende organisation*, beskriver et begreb, som han kalder *det kreative spænd*. Det går ud på, at man forestiller sig en elastik imellem ens nuværende realitet og ens værdier og vision. Hvis elastikken er for slap, er der ingen motivation til at arbejde henimod sin vision, og hvis den er for stram, vil dette også virke demotiverende og man kan føle, at indsatsen ikke nytter noget. Den samme "øvelse" kan man gøre i forhold til den virksomhed, som man er ansat i,- er der et *kreativt spænd* imellem de værdier og visioner, man har for sit arbejdsliv, og med de værdier som virksomheden har. (Senge, 2000).

Jeg har det faste ritual, at jeg hvert år beder medarbejderne om at skrive et brev til dem selv om deres personlige værdier og vision for deres arbejdsliv. Brevet lægger de i en kuvert og skriver deres adresse udenpå. Efter 3-4 måneder sender jeg kuverterne hjem til medarbejderne, og dette betyder, at de bliver opmærksomme på deres personlige værdier og visioner og det kan give dem et fingerpeg på, om de arbejder et sted, hvor de selv er i overensstemmelse med virksomhedens værdier og visioner. Jeg er blevet spurgt, om ikke risikoen ved denne øvelse er, at medarbejderen får øje på, at han eller hun ikke er ansat det rigtige sted, og at man derved risikerer at miste en god medarbejder. Jeg mener risikoen ved at have ansat en medarbejder, der ikke er i overensstemmelse med virksomhedens værdier er langt være, - både for virksomheden og for medarbejderen, der vil opleve utilfredshed i forhold til ikke at få udlevet sit potentiale og være i overensstemmelse med sine personlige værdier.

Personligt har jeg, som leder også prøvet, at virksomhedens værdier for ledelse og pædagogik, ikke stemte overens med mine værdier og mit menneskesyn, - der var ikke et kreativt spænd, - elastikken var alt for stram. Jeg var i den heldige situation, at jeg kunne sige min stilling op, uden at jeg havde en anden og det var en vidunderlig følelse at følge sine værdier og overbevisninger, - den jeg følte, at jeg var inderst inde.

Man kan vel sige om begge eksempler, at der skal være et kreativt spænd imellem ens Persona, og ens indre værdier, for at man kan opleve, at der er overensstemmelse med den man er inderst inde og den position eller rolle, eks. leder som man har udadtil.

I forbindelse med lederuddannelser hvor der kun fokuseres på, hvordan man optimerer drift og motiverer medarbejderne, er der en risiko for at lederen kun lærer om managementbaseret ledelse og ikke om hvem han eller hun selv er. Ledelse af både af sig selv og andre kalder på at forstå sig på det at være menneske og først og fremmest forståelse på sig selv.

⁶ Kilde: Wikipedia.dk

På fig. 2 er Personaen illustreret med masker, de er her hvide/neutrale og det skal symbolisere, at de er fleksible og kan ændre sig.

Jungs personligheds model består også af *Det ubevidste*. Det er områder i psyken, der ligger udenfor den sædvanlige vågne bevidsthed. Jung skelnede imellem det personlige ubevidste og det kollektive ubevidste. Det personlige ubevidste indeholder materialer fra den personlige livshistorie. Det kollektive ubevidste omfatter de såkaldte arketyper, dvs. biologisk nedarvede mønstre i psyken, som ikke er knyttet til den personlige livshistorie men til den kollektive. (Skov, 2005, s.32 og 33). Jung var også inde på at man i eventyr, myter og sagn kan forstå menneskets psykiske grundmønstre, det kollektive ubevidste.

Det bevidste og ubevidste er illustreret ved en kvinde (mig selv) der står og kigger ud over himmel og hav. Jf. Symbolleksikon symboliserer havet det feminine, en moderarketype og det ubevidste (Stefansson, 2009. s. 161), derfor illustreres det ubevidste med havet. Jeg har, i figuren valgt at illustrere det bevidste med himlen, da denne kan ses over havet og ofte spejler sig i havet.

Jeg fortsætter beskrivelsen af Jungs personlighedsmodel og inddrager endvidere valgte udviklingspsykologiske teorier.

Selvet - det lille barn fødes

Det lille barn fødes med et Selv og her ligger frøet eller kimen til at udvikle et Jeg. Man kan sige, at barnet ved fødslen er tæt på sig selv, og når barnet "udsættes" for livet og dets udfordringer udvikles Jeget.

Preben Grønkjær skriver: "Selvet er en struktur, der nok til en vis forstand er medfødt, nemlig som en arketype, men det kræver en bevidstgørelsesproces i voksenlivet at udvikle sig hen mod en erfaring af dette Selv, og man bør aldrig identificere sig med det. Jung mener, at individuationsprocessen grunder i trang og tvang til selvvirkeliggørelse, der er den stærkeste og mest uundgåelige drivkraft i menneskets væsen". (Grønkjær, 2010, s.123).

Man skal altså ikke forstå Jung som, at man kan blive et Selv eller realisere et Selv. Det er måske mere at få erfaring og oplevelse af, at Jeget er sat ind i en overordnet helhed.

"Selvet er en størrelse, der er overordnet det bevidste Jeg. Det er totaliteten af alle psykiske indhold, både det bevidste og det ubevidste". (Grønkjær, 2010, s. 143).

I forsøget på at forstå begrebet har jeg kigget på etymologien bag begrebet "Selv" og fundet at ordet kommer fra *det græske ord idioma, der betyder et særligt "sprogbrug" kommer fra idios, "personligt", "privat" - "noget der er særligt for en selv". (Kirkeby, 2013, s.229).*

Når jeg i min kunstterapeutiske praksis, og når jeg selv arbejder med eller får øje på mit eget billede af Selvet, er der et billede eller en figur, der ofte går igen. Det er opfattelsen af, at Selvet er en kerne, og der er en følelse af nogen eller noget, i ens indre der er klogere end en selv.

Ordet kerne betyder, *et korn med et frø indeni. (Kirkeby, 2013, s.29).*

Med dette billede af Selvet kan man sige, at mennesket som frø, ikke kan vide hvilken art det tilhører eller hvad det bliver til - men man kan se på, hvad man er blevet til og mærke om vo-

res Selv er kommet til sin ret. I den jungianske termologi vil dette kaldes individuations processen.

Jeg forstår Jungs individuations proces på den måde, at forstå Selvet eller komme i kontakt med Selvet, er en proces der bevæger sig gennem livets begivenheder og forståelsen af disse. Man kan sige, at det først når man ser i bakspejlet, at man kan begynde, at forstå sig selv.

Hvad ens Selv er, ved vi altså ikke, og det er et kompliceret begreb. Man kan sige, at det er en mulighed, og at det drejer sig om at skabe en indre relation - en kontakt eller dialog mellem Selvet og Jeget. Denne dialog kan understøttes med aktiv imagination og kunstterapi.

Det drejer sig om at blive bevidst om sine individuations muligheder, og det som Jung kalder komplekser. "Komplekser er en gruppering af følelsesladede indhold i det personlige ubevidste". (Grønkjær, 2010. s. 54.). De kan være både positive og negative, men ved at blive bevidst om sine komplekser, har man i hvert fald mulighed for at træffe nye valg. Derfor er komplekserne i fig. 2 illustreret ved spørgsmålstejn i guld.

Jeg har illustreret Selvet ved den ubevidste del af mandalaen, (fig. 2). Jeg har sat to foto ind, et af en nyfødt baby (mit barnebarn) og et af C.G. Jung. Et af mine højdepunkter indenfor meditations praksis, var en meditation over Jungs tekst, hvor hovedbudskabet var: "I`m just a servant for a child". Jeg forstod det på den måde, at barnet/ det indre barn er en helhed der rummer både den bevidste og ubevidste del af psyken. I meditationen fik jeg indsigter, som jeg ikke var bevidst om, -men som, jeg tolker det, kom fra mit indre barn.

Vi vil hver især opleve det kollektive ubevidste på hver vores måde, og i fig. 2 vedr. Jung's personlighedsmodel har jeg valgt mandalaen, der er delt imellem det bevidste og det ubevidste og som skal illustrere, at der er forbindelse fra Jeget til Selvet - fra det bevidste til det ubevidste og der er en vej for Selvet, til det bevidste.

Jegets udvikling - eller hvem er jeg

Ifølge den jungianske forståelse af Jeget er det den "psykiske struktur, der automatisk vokser frem på basis af medfødte anlæg og under opdragelsens og miljøets påvirkninger, og som personen identificerer sig med". (Grønkjær, 2010, s.123).

Jeget udgør centrum i den bevidste psyke, og det består af de psykiske og kropslige impulser, der har den bestemte følelstone, man identificerer sig med. (Grønkjær, 2010, s. 64).

I fig. 2 er Jeget illustreret ved den bevidste del af mandalaen. Det vokser frem hos os under vores opdragelse og i det miljø vi er født ind i. Det repræsenterer det, vi kan identificere os med, og som giver os tryghed til at være og vise, hvem vi er. Billedet i mandalaen er to billeder der er flettet sammen, det symboliserer vores stræben efter at vide hvem vi er, men også at man kan opleve at blive usikker. Jeget i det personlige bevidste er symboliseret med en krone, og det skal symboliserer vores stræben efter at blive konge eller herre i eget liv.⁷

Jeg vil benytte mig af Daniel Sterns teori ift. at forstå tilblivelsen af Jegets struktur. Jeg mener at denne struktur læner sig godt ind i Jungs forståelse af at skabe sig en identitet og blive "herre i eget hus". Jeg har illustreret en model der symboliserer barnets 5 udviklingsmæssige

⁷ At forstå "kongevejen" eller blive konge eller herre i eget hus, drejer sig jf. de gamle grækere om at kende sig selv og blive herre over sine egne tanker og ikke lade sig styre af eks. dårlige vaner. Det drejer sig om at forstå og skelne imellem det man kan forandre og det man ingen indflydelse har på. (Kirkeby 2016).

faser, se fig. 3. Derudover vil jeg, i specialet knytte et par ord til modellen om de dysfunktioner, der kan opstå på baggrund af skader i den pågældende fase.

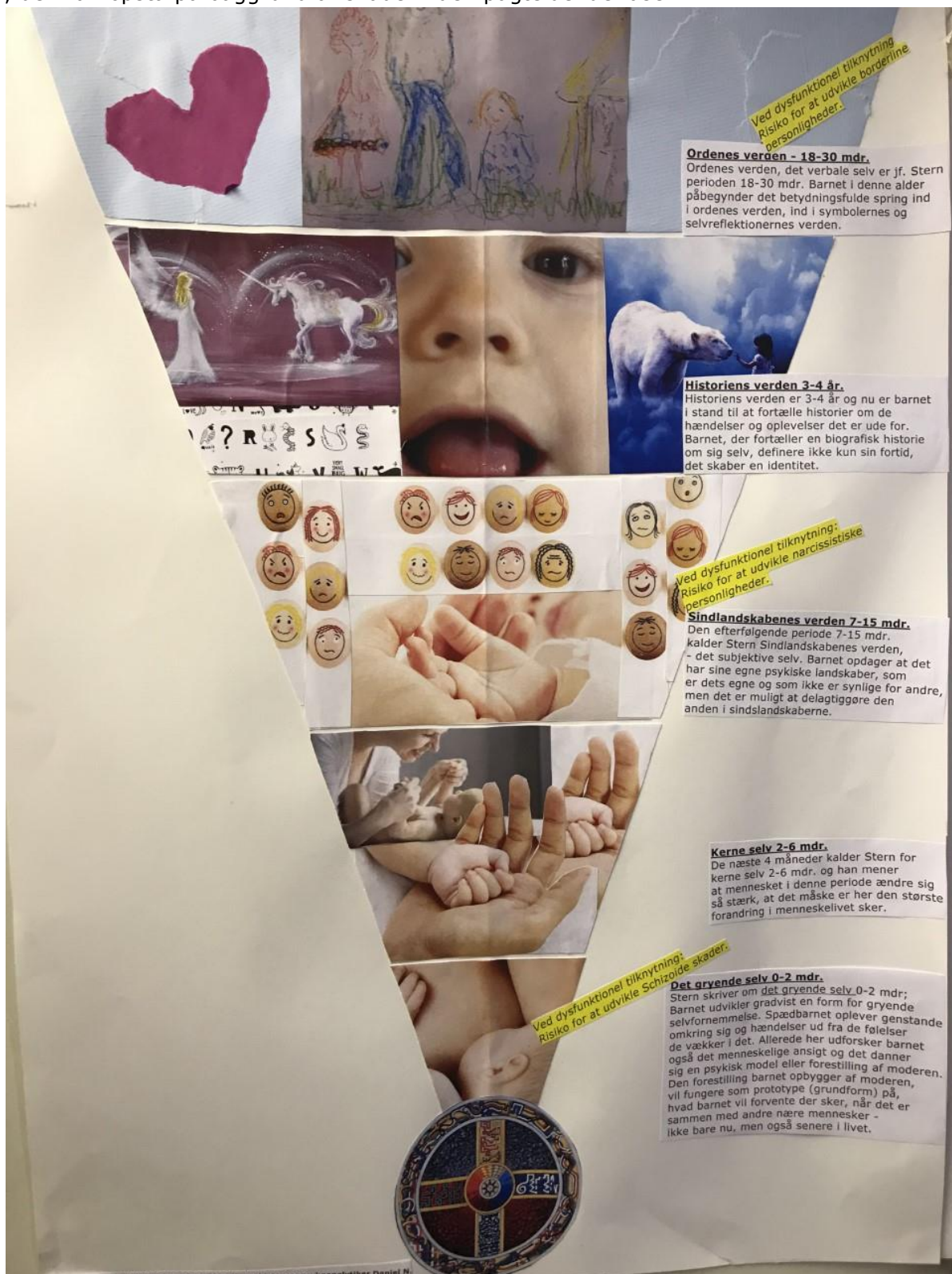


Fig. 3⁸

⁸ Fig. 3. Kilde: Brørup mfl. 1993 og Dahler, 2018. Illustration: Karin Jønson

"Daniel Stern, født i 1934 var en af vor tids originale og indflydelsesrige forskere i spædbarnets udvikling. Stern var psykiater og uddannet som psykoanalytiker i USA, og han arbejdede i mange år i Schweiz med behandling af og forskning i det spæde barns psykiske liv". (Brørup m.fl., 1995, s. 71). Stern døde i 2012.

Stern hævder, at barnet meget tidligt udvikler selvfølelse, længe før det overhovedet kan tænke symbolsk og har tilegnet sig sprog. Selvets eksistens i før-sproglige former kan ifølge Stern i gryende form konstateres allerede ved fødslen, sandsynligvis allerede i den senere del af fostertilværelsen.

"Barnet er fra begyndelsen unikt og en aktiv medskaber og har kompetence til at indgå i en relation til andre. Barnets tidligste oplevelse af sig selv er en fornemmelse eller en oplevelse af en væren,- en oplevelse af at være separat". (Broden, 1991. s.98).

Stern mener, at Jegets udvikling sker i på hinanden følgende faser, der forløber i parallelle processer på forskellige niveauer. Det betyder, at et tidligere niveau i selvudvikling ikke forsvinder, fordi et højere niveau er blevet aktuelt, men at alle niveauer bevares og løber parallelt hele livet igennem.

Med disse konklusioner udfordrede han tidligere teorier eksempelvis Margarat Mahlers teori.

Margarat Mahler levede fra 1897 til 1985 og hendes teori er baseret på omhyggelige og systematiske observationer af normale børns udvikling.

En del af undervisningen i udviklingspsykologi på kunstterapiuddannelsen samt et udleveret inspirerende kompendie af underviser Karin Von Dahler, - havde afsat i "Mahlers paradigme", og jeg vil med afsæt i dette materiale kort redegøre for forskellen imellem Stern og Mahler.

Margaret Mahlers teori om barnets tidlige relations udvikling er baseret på begreberne autisme, symbiose og separations-individuation, dog mener jeg, at hun på sit dødsleje trak påstanden om det autistiske barn tilbage. Mahler mener, at udviklingen forløber i en sekvens af stadier, som følger efter hinanden. I disse tidsbestemte stadier er der bestemte udviklingstemaer og gives der ikke udvikling for denne udvikling i det aktuelle stadie, sker der en fejludvikling.

I modsætning til Mahler mener Stern, i sine beskrivelser, at faserne er åbne, men at faserne bla. præsenteres som særlig sensitive udviklingsperioder, med mulighed for senere rekonstruktion.

Mahler beskriver barnet som uddifferentieret,- i symbiose med moderen de første 5 måneder, hvor Stern eks. i perioden *Den nære sociale verden 2-6 mdr.* beskriver barnet som optaget af *her og nu imellem os*, altså at have en fornemmelse af sig selv og dermed begrebet *de andre*.

Jeg vurderer, at Daniels Sterns teori og vores vestlige humanistiske ideologi om det kompetente barn, at den har værdi til forståelse af, hvordan børn udvikler sig. Med denne teori må vi opgive de gamle myter om barnet som et passivt væsen, som bevæger sig refleksmæssigt og tilfældigt, men se det nyfødte barn, som et individ der oplever og er mentalt aktivt ud fra sin egen unikke personlighed.

Margareta Broden skriver i sin bog *Mor og barn i Ingenmandsland*(Broden, 1991) "*Barnet viser vejen*", dvs. barnet fra fødslen bidrager til interaktion mellem barn og forældre, det er med til

at vise vejen med sine reaktioner og signaler, ønsker og behov, og det er vigtigt, at forældre og andre nære omsorgspersoner har den nødvendige kompetence til at se barnet. Man kan sige: *at* når barnet bliver set, bliver det selv seende og følgelig synligt for andre.

De forstyrrelser der kan opstå ifb. med den tidlige tilknytningsproces, der hvor spædbarnet ikke bliver mødt og dermed havner i ingenmandsland, - imellem liv og ikke liv, kan få omsigribende konsekvenser for, hvordan barnet både senere i børnelivet og voksenlivet evner at danne tilknytning til andre mennesker.

Jeg erkender, at de afgørende forudsætninger for, at et barn kan udvikle sig til en selvstændig person, med en positiv selvfølelse, - en person der er i stand til at etablere forpligtende relationer og indgå sammen med andre i sociale fællesskaber, er de muligheder barnet har haft gennem de første år for at etablere tilknytning af kvalitet og stabilitet.

Værdien af terapi så tidligt som muligt er åbenlys og en tidlig indsats i en spædbarnsfamilie, hvor forældrene i denne periode, ofte vil være særlig emotionelt åbne overfor hjælp, vil være optimalt. Der kan være mange grunde til, at dette ikke altid bliver aktuelt og som terapeuter møder vi måske først klienten som voksen eller måske som et ældre barn og ofte i de foranstaltninger, som samfundet stiller til rådighed, hvis ikke klienten selv opsøger os.

Med statsminister Mette Frederiksens nytårstale i år (2020), hvor hun titulerer sig som *børnernes statsminister*, og det bl.a. betyder fokus på både forebyggelse og fokus på, at børn ikke skal blive i hjem, hvor omsorgspersonerne ikke har de tilstrækkelige forældreevner, hilser jeg initiativer, der drejer sig om denne tidlige indsats meget velkommen. Selvfølgelig har hun fået kritik af sine politiske modstandere for dette fokus, men når man undersøger konsekvenserne for barnets udvikling til en voksen, der kan indgå i forpligtende fællesskaber, par forhold, arbejdsforhold, er det også min vurdering, at det er et af de allervigtigste områder for samfundets fremtidige *sundhed*. Eksempelvis vil konsekvensen af ikke at blive set af sine omsorgspersoner som barn muligvis betyde, at barnet som voksen, eks. som leder, indgår i relationer med vagtsomhed og mistillid eller måske helst undgår kontakt med andre mennesker.

Jeg fortsætter her uddybning af modellen af Daniels Sterns udviklingsfaser.

Livet efter fødslen

I løbet af de første måneder af barnets liv begynder barnets evne til socialt samspil at blomstre. Det sociale smil viser sig, og grundlaget for det sociale samspil grundlægges. Læringen sker gennem spejling og ansigtsduetter, og det fremgår tydeligt i eksperimentet, der kaldes *det udtryksløse ansigt* (Still face experiment v/ Dr. Edward Tronick) Her bliver en mor midt i en ansigtskontakt bedt om at holde op med at bevæge sig og gøre ansigtet tomt og udtryksløst. Spædbørn over 2 mdr. reagerer stærkt på dette og prøver at få kontakt med moderen igen.

Stern mener, at det er afgørende, at barnet oplever, at moderen befinder sig her, nu sammen med barnet og ikke psykisk et andet sted. Dette udfordres i dag alvorligt af vores afhængighed af vores mobiltelefoner, *vi skal lige tjekke....* og forældre må i dag være meget bevidste om at lægge mobiltelefonen fra sig og være tilstede i nuet.

Vi lærer altså at sanse og føle gennem det samspil og den kontakt, vi har med andre mennesker, den omsorg de giver os og vores imitation af dem. Det er også i disse samspil vi lærer empati, - og indlevelse i den anden.

Karin Von Daler skriver, at skader i denne fase kaldes Skizoide og er bl.a. kendetegnet ved angst for menneskelig kontakt og manglende kontakt til følelser og kropsfornemmelser, som de mest betydningsfulde dysfunktioner i følelseslivet. (Daler 2018).

Jf. Marianne Bentzen "skønner bevidsthedsforskere at over 95 % af vores bevidsthed og samspil med andre er ikke-sproglig, men til gengæld er op mod 95 % af al pædagogik og psykoterapeutisk behandling primært sproglig". (Bentzen, 2014. s.7).

Det understøtter kvaliteten af de kunstterapeutiske metoder, hvor sproglig kontakt kan erstattes med mere sanselige aktiviteter.

Jeg har pædagogisk erfaring med ældre handicappede borgere, der har haft en spædbarnsdom, hvor de ofte ikke er blevet mødt eller berørt, som de mennesker de er, men ofte havde forældrene svært ved bare at se på det barn, de havde født og som ikke var det, de drømte om og ønskede sig. Det betød, at det ofte blev professionelle omsorgspersoner, der tog sig af dem. Jeg har oplevet, at de har haft glæde af at blive spejlet på samme måde, som en moder spejler et spædbarn og det har også været muligt at bruge aktiviteten at male eller bare lade farver/maling løbe ned af papiret for at skabe kontakt, uden at det var direkte.

I terapien med mennesker der er skadet i denne fase, er det vigtigt at være varsom i kontakten, da eks. direkte og lang tid med øjenkontakt kan være svært for klienten. I eksemplet med de ældre handicappede borger, samt i terapi med andre klienter vil aktiviteter der ikke har direkte kontakt over lang tid, være en lise og støtte den anden i at få kontakt indadtil. Se fig. 1, biologisk domæne.

De følgende måneder,- 7 - 15 måneder.

Et sindslandskab rummer hensigter, ønsker, følelser, opmærksomhed, tanker og erindringer. Man kan vise sin verden til andre og på den måde kan to mennesker tro, at de føler og tænker det samme.

I denne alder er barnet sensitivt overfor andres reaktioner, som det aflæser opmærksomt. Hvis barnet eks. bliver begejstret for et stykke legetøj, vil det kigge på moderen for at finde ud af om hun deler dets begejstring. Hvis moderen reagerer køligt, halvhjertet eller direkte irettesættende, så føler barnet at dets begejstring ikke er ønskelig og på den måde skabes familiens rum for følelser og barnet vil få kontakt med følelser som skam, sorg, vrede og frygt. Et barn af forældre der af en eller anden grund, ikke kan aflæse barnets følelser og som ikke svarer med ansigtsudtryk og følelse, vil psykisk føle sig alene sammen med denne forælder og derfor alene i verden. Bliver barnet derimod set og hørt i sin begejstring vil det få kontakt med glæde og nysgerrighed.

"Skamoplevelser kan få en hæmmende indflydelse på kreativitet og spontanitet, når vi som børn har følt en ydmygelse fra omverdenen, som vi ikke forstår. Den umiddelbare reaktion på skam er trangen til at skjule sig for andre for at undgå gentagelser af den ydmygende reaktion" (Skov, 2007, s.127).

"Klienter med dysfunktioner fra denne periode kan udvikle narcissistiske personligheder" (Daler 2018) og terapeuten må være forstående hver gang klienten ikke føler sig set, senere kan terapeuten vise sine egne grænser og meninger og dermed hjælpe klienten til at se et andet menneske.

Barnets næste spring - 2 til 4 år

Barnet kan her opleve, at ord ikke altid er gode til at tackle følelsesmæssige oplevelser, sammenlignet med det ikke-sproglige system som fungerer godt i barnet indtil nu.

Det er først fra 3-4 års alderen at barnet kan fortælle en fortælling om sig selv og derved en fortælling, der vil være medskaber af barnets forståelse af egen identitet.

"Mennesker med skader i denne periode kan udvikle borderline personligheder. Klienten kan være rædselsslagen for at blive forladt, og vedkommende kan skade sig selv fysisk og psykisk. De har et usikkert og uklart selv billede og har ofte svære humørsvingninger". (Daler 2018). Terapien må først have afsæt i at stabilisere klienten, så de selvskadende tendenser standses. Dernæst kan man arbejde med traumer fra fortiden og evnen til at tolerere følelser.

Kunsterapeutiske aktiviteter kan være brug af ler, det kan hjælpe med at mærke kroppen og komme væk fra forstyrrende tanker. Spejlingsøvelser er også aktiviteter, der kan benyttes, eks. kan man skiftes til at spejle hinanden, eller kaste en bevægelse hen til den anden, som spejler bevægelsen. Aktiviteterne kan henvises til det biologiske domæne, se fig. 1.

Vi formes altså afgørende i samspillet med vores forældre, og en tryk tilknytning til disse eller andre tætte omsorgspersoner er af afgørende betydning for vores sundhed og trivsel. Det er også åbenlyst at det, vi har med i rygsækken fra vores barndom, har indflydelse på den måde vi omgås andre mennesker på, og både som leder og som terapeut holder vi til tider et andet menneskes liv lidt i vores hænder.

Tilknytningsmønstre, - betydning og indflydelse

Forældreomsorg eller mangel på samme er med til at præge det tilknytningsmønster, vi udvikler. Det bliver afgørende for, hvordan vi senere i livet som voksne indgår i relationer med andre - for eksempel til en partner, egne børn, arbejdskolleger, chefer og venner. Som leder (og som terapeut) er det derfor interessant at kende til tilknytningsmønstre.

Som leder bør man overveje, hvad man kan tilbyde, som den anden vokser af. Til tider kan det være en tryk base for den anden (medarbejderen), hvor denne kan søge ud fra og udforske og have den sikkerhed, at lederen er bagved og måske kan være den trykke havn, medarbejderen måske har manglet i livet.

I både det eksempel og i rollen som leder (og som terapeut), må man være opmærksom på det, at have en tryk base der kan støtte selvstændighed hos den anden, men hvis medarbejderen altid har brug for den trykke base hos lederen (eller terapeuten) og ikke kan finde det sted inde i sig selv, kan det betyde at medarbejderen udvikler en afhængighed til lederen eller terapeuten.

Circle of Security International (www.circleofsecurityinternational.com) har en model der viser ovenstående, men jeg har her illustreret denne i en lille fotoserie, som skal læses fra foto nr. 1, 2, 3 osv.

Genopfyldningscirklen⁹



Fig. 4¹⁰

I et samarbejde mellem barnet og omsorgspersonen opstår omsorg og tilknytning. Barnet søger fra start den voksnes hjælp til at finde en regulering af alle sine behov og ressourcer. Tilknytningsmønstret har indflydelse på, hvordan vi agerer i livet og i lederlivet.

⁹ Kilde: Circle of Security.

¹⁰ Fig. 4. Foto og collage: Karin Jønson. Modeller: Andre` og Asger Jønson

Omsorg og tilknytning sker i en relation

Barnets møde med forældrenes omsorgssystem udvikler et egentligt tilknytningmønster, som enten kan være trygt eller utrygt, hvilket igen forudsiger barnets modstandsdygtighed overfor alt det, der kan ramme et menneske i løbet af dets liv. Jo tryggere en tilknytningsrelation, jo større sandsynlighed for et liv med lethed og glæde, dvs. et liv uden stress, angst og depression.

Inge S. Holm skriver om tilknytningssystemet, at det er et adfærdssystem – dvs. et biologisk udviklet system forankret i hjerne og nervesystem – et medfødt neuralt program, der organiserer vores adfærd på en måde, der øger vores chancer for at overleve og reproducere os selv. (Holm, 2016).

Tilknytning og omsorgssystemet

Fra bogen *Den indre uro* (Holm, 2016) samt fra noter fra et kursus hos forfatteren organisationspsykolog Inge Holm er efterfølgende beskrivelse i forbindelse med betydningen af tilknytning inspireret af.

Tilknytning er betydningsfuldt for, hvordan det hjælpeløse barn – et af de mest udsatte og sårbare levende væsner – skal kunne overleve i en farlig omverden. Der er en sammenhæng imellem tilknytningssystemet og frygtssystemet, og det er frygt for farer og dermed behovet for sikkerhed og tryghed, der får barnet til at insistere på nærhed til sine forældre. At blive efterladt aktiverer den dybeste frygt hos barnet. Frygt holder både barn og forældre opmærksomme på eventuelle farer, og derfor insisterer barnet på nærhed lige fra fødslen. Frygt er en overvældende tilstand, der består af et komplekst mønster af følelser, tanker, kropslige sansninger og en specifik adfærd, der er genetisk kodet. En adfærd, der kendetegnes ved flugt, kamp eller frys.

Barnet er genetisk disponeret til at søge beskyttelse og tryghed hos en voksen – typisk mor og/eller far – eller i mangel på disse hos en anden voksen, der kan fungere som tilknytningssystem. Derfor sender barnet tilknytningssignaler til den voksne i form af gråd, skrig, lyde, blikkontakt, motoriske bevægelser som at række ud, gribe, klynge sig til, holde om, ansigtsmimik, smil og senere sprog og følge-efter-adfærd med henblik på at få sine behov for sikkerhed og tryghed dækket. Barnet insisterer på opmærksomhed og nærvær lige fra fødslen.

Lige som barnet er biologisk disponeret for omgående aktivering af et tilknytningssystem i potentielt farefulde situationer, er forældrene biologisk disponerede for aktivering af et tilsvarende omsorgssystem, når barnet udsender tilknytningssignaler. Et velfungerende omsorgssystem initierer forældreadfærd, der dels tager hånd om barnets fysiske sikkerhed, men også befordrer en psykologisk tryghed gennem nærhed, beroligelse, trøst og kærlighed.

Omsorgssystemet er ikke lige så instinktivt som tilknytningssystemet. Forældrene kan således grundet deres langt mere udviklede hjerner reelt vurdere og kalkulere på, om de synes barnet er værd at beskytte og tage sig af, og på hvilken måde. Det medfører en meget større variation i forældreadfærd end i tilknytningsadfærd, hvilket bidrager til en risiko for en utilstrækkelig og ikke-optimal omsorg. Det gør barnet mindre overlevelsedygtigt.

Jeg ser dig, og jeg elsker det, jeg ser

Forældrene er knyttet til barnet gennem behovet for at vise omsorg og give kærlighed og denne evne er betinget af, om de selv har mødt omsorg og kærlighed i deres barndom.

Grundlæggende er forskellen mellem utryg og tryk tilknytning et udtryk for, hvorvidt man som barn har fået tilstrækkelig hjælp til at håndtere frygt og psykologisk smerte. Har man fået omsorg og tillid til, at andre vil en det godt og man er værd at vise omsorg og kærlighed. Man siger, at man skal elske sig selv for at elske andre, men i forhold til tilknytning kan man sige at "man skal elskes af en betydningsfuld anden, før man kan elske sig selv" (Holm, 2016).

I min pædagogiske praksis på specialpædagogiske institutioner har jeg mødt voksne handicappede, der er vokset op på fortidens institutioner. De har fået dækket deres basale behov, og der var også en pålidelig struktur, men omgivelserne var mere praktiske og kølige. Det betyder, at de ofte har en underudviklet empati og indlevelsessevne og de har behov for at udvikle de ressourcer og færdigheder, som de aldrig har udviklet, og det tager tid. Det sætter særlige krav til personalet, når de står i relationen med denne borger, at kunne sende signalet: "jeg elsker dig, og jeg elsker det, jeg ser".

I min ledelsespraksis erkender jeg, at jeg må kunne lide den anden, for at kunne lide med dem, hvis de lider (se s. 3) eller som jeg har hørt dronningens hofmarchal Kim Christensen sige: "man skal elske sine medarbejdere". I den forbindelse mener jeg at viden om eget tilknytningsmønster og forståelse for at medarbejderen også bringer sit tilknytningsmønster ind i relationen, er af betydning for relationerne på en arbejdsplads, imellem leder og medarbejder og imellem borger og pædagog og imellem medarbejderne.

Jeg har både som pædagog og leder erfaret, hvor provokerende det kan være, i en relation, hvor man faktisk er der for at hjælpe den anden, oplever at samspillet både kan være afvisende eller konfliktfyldt.

Superviserende samtaler og aktiviteter, hvor der kan tales om medarbejdernes egne tilknytningserfaringer samt nervesystem, er med til, at støtte medarbejderen i, at kunne være i til tider, svære relationer med en borger. Det samme er gældende for lederen og man kan altså igen sige, at for at forstå sig på mennesker, må man først og fremmest forstå sig, på sig selv.

Jeg beskriver her kort tilknytningsmønstrene jf. uddrag fra Susan Harts bog: Betydning af samhørighed (2006).

<p>Tryk tilknytning</p> <p>Tryk tilknytning er en central faktor i at integrere oplevelsen af basal tryghed i livet, til verden og til andre. Man har en god evne til at regulere arousal, og man oplever relationer kan være trygge, dybe og kan genafstemmes, hvis de bryder sammen - konflikter kan løses. Man viser både sin afhængighed af andre og sin selvstændighed. Dette skyldes, at man ved at blive mødt på sin afhængighed udvikler sin selvstændighed, og man er blevet mødt balanceret på begge dele.</p>
<p>Utryk undvigende/afvisende tilknytning</p> <p>Man fremstår som selvstændig og viser ikke sin afhængighed af andre. Man klarer alt selv, arbejder gerne alene og har ingen fornemmelse af, at der er nogen til at støtte en, når der er brug for det. Man tager sig sammen - selv i stressede og angstfulde situationer og man undgår at vise behov for beskyttelse og tryghed. Det bliver vanskeligt at indgå i nære og dybe relationer og afstemme sig følelsesmæssigt. Trækker sig fra nærhedsskabende aktiviteter.</p>
<p>Utryk ambivalent tilknytning</p> <p>Den ambivalente voksne er en ængstelig og nervøs svingende voksen, der let kommer i høj arousal, hvor grundtilliden let forsvinder, antennerne ryger ud og mistroen vokser. Adfærden bliver modsatrettet - lige meget hvad du gør, er det ikke nok. Kan være anklagende og opleve sig svigtet og skuffet/bitter. Når man får tilbudt at få dækket sit afhængighedsbehov, ønsker man at blive set på sit selvstændighedsbehov og når man får tilbudt at få dækket sit selvstændighedsbehov, ønsker man at blive set på sit afhængighedsbehov.</p>
<p>Utryk dependent/afhængig tilknytning</p> <p>Den voksne er grundlæggende utryk ude i verden og nervøs for det ukendte og uforudsigelige. Søger nærhed og anderkendelse for at føle sig tryk. Man afviser konstant sin afhængighed af andre på bekostning af selvstændighed. Det er svært, at være alene, da det vækker ængstelighed. Man føler sig let fortabt og forladt, der let fremprovokeres ved adskillelse, afvisning og brud. Kan have en kontrollerende adfærd.</p>
<p>Utryk desorganiseret tilknytning</p> <p>Den voksne kommer ofte til at leve et kaotisk liv med voldsomme udsving - kan overraskende søge ned i reptile reaktionsmønstre, der sprænger den relationelle følelsesmæssige kontakt/samhørighedsoplevelse, eller være i kollapsede reaktionsmønstre med svage signaler. Der er ingen forventning om, at man kan få dækket sine selvstændigheds eller afhængighedsbehov. Man må klare alt selv i en verden, hvor man aldrig ved, hvad der møder en. Man løser det indre kaos ved at kontrollere sine omgivelser/kontakten - hvis det mislykkes. aktiveres overlevelselsesresponsere: kaos, flugt eller kolaps.</p>

Fig. 5¹¹

Opmærksomhed på egen og andres tilknytningsmønstre

Nogle undersøgelser peger på at tryk tilknytning "garanterer" sund udvikling, mens utryk tilknytning efterlader sår for livet. Andre undersøgelser peger på, at det ikke er tilfældet, men at en væsentlig bedring i tilknytningspersonens liv, også bedrer barnets tilknytning.

I det terapeutiske rum kan man eksempelvis lade børn og forældre være sammen på nye måder, hvor krav og opdragelse nedprioriteres, og hvor det handler om at have det rart og være opmærksomme på hinanden. Leg i små kunstterapeutiske processer, som eks. med farver, maling, dyr eller lego eller i en sandkasse, kan være former, der kan støtte samhørighed og en mangelfuld tilknytningsproces. Man kan sige, at man ved disse nye erfaringer i positive og omsorgsfulde relationer kan opnå tillært tilknytning.

¹¹ Fig. 5. Kilde: Susan Hart. Illustration: Karin Jønson.

I forbindelse med tryk tilknytning vil vi opleve personer, der er kontaktstærke og som har sunde sociale kompetencer. De har en realistisk optimisme og de kan indgå i spejlende øjenkontakt, og som børn har de sunde legekompeter.

Jeg er selv opmærksom og undersøgende på, hvordan mit eget tilknytningsmønster indgår i samspillet med *den anden*, både i rollen som terapeut og som leder.

Generelt vil jeg sige, at jeg selv har haft en god barndom, men der var høje forventninger til, at jeg var rummelig og påtog mig et betydeligt følelsesmæssigt ansvar. Jeg fik anderkendelse for at optræde selvstændigt og udvise forståelse og tolerance.

Mine forældre var plejeforældre for børn, der kom til vores familie - ofte i alderen 7 - 10 år. Disse børn kom ikke nødvendigvis med et tryk tilknytningsmønster. Disse plejeforhold startede i ca. 1972, hvor jeg var 9 år gammel, og det var ikke mit indtryk, at tilknytningsmønstre var det, som mine forældre blev undervist og superviseret i dengang. I dag er der mere opmærksomhed på at tænke plejebørns tilknytningsmønstre ind i relationen med plejeforældrene. Eksempelvis kan plejebarnet være tilbøjelig til, at møde plejeforældrene som om plejebarnet ikke har brug for dem. Dette kan føre til, at plejeforældrene oplever, at de ikke kan trøste barnet, hvorfor de trækker sig. Dette er ikke hjælpsomt ift. at få nye erfaringer med tilknytning, og det er vigtigt, at plejeforældrene modarbejder "at trække sig" og i stedet for blive ansvarlige for relationen og blive ved med at insistere på, at være den ansvarlige voksne og vise "jeg elsker dig, og jeg elsker det, jeg ser".

Om det er min opvækst som biologisk barn i en plejefamilie, eller det er en del af mit tilknytningsmønster, at jeg kan genkende elementer i det utryk/undvigende tilknytningsmønster, kan man vel diskutere, og det kan jeg også være i tvivl om. Jeg må i hvert fald, som leder være opmærksom på at uddelegere og jeg påtager mig gerne selv de svære opgaver, det er ligesom, jeg er mere tryk ved selv at være i det, der er svært.

Jeg har mødt medarbejdere med tendenser i det (min tolkning) ambivalente tilknytningsmønster, og vedkommende har eksempelvis fået tilbudt at få dækket sit afhængighedsbehov men ønsker så at blive set på sit selvstændighedsbehov, og når hun får tilbudt at få dækket sit selvstændighedsbehov, ønsker hun at blive set på sit afhængighedsbehov.

Det er næsten lige meget hvad jeg gør, det er ikke nok, og hun oplever hurtigt at blive svigtet og bliver skuffet. I mit eget mønster frister det mig til at blive overansvarlig og docerende, og det kan skabe en frustration i mig, at jeg ikke har kunnet tilfredsstille hendes behov uden at tro, at jeg bare skulle påtage mig det, der var svært for hende. I mit personlige arbejde med relationen, har jeg forsøgt at ændre min adfærd til at være mere nysgerrig overfor hende og være oplysende uden at være docerende og derudover masser af afstemning på de tidspunkter, hvor det nødvendigt.

Vores relationer i voksenlivet har afsat i vores første tilknytning til vores mor, far eller anden betydningsfuld tilknytningsperson, og det indvirker på den måde, vi møder verden på, og det har indflydelse på modstandskraft overfor eksempelvis stress og indflydelse på hvordan vi kan håndtere traumer og andre belastede situationer og om vi kan bevare evnen til at tænke og føle klart. Som Susan Hart siger: "Vi skal tænke med vores tanker, vi skal ikke tænke med vores følelser eller føle med vores tanker".

Opsummerende kan man sige, at ledere med et trygt tilknytningsmønster har gode forudsætninger for at imødekomme de krav, der stilles til lederen i dag som f.eks. emotionel intelligens, resiliens og selverkendelse, samt varme og venlighed. Omvendt vil en leder med utrygt tilknytningsmønster ikke umiddelbart være i stand til at indgå i et nærværende og anderkendende samspil med medarbejderne men kan komme til at optræde hård eller dominerende eller det modsatte, - eftergivende og fraværende.

Når vi som ledere arbejder med vores personlige lederudvikling er tilknytningsmønstre en del af indholdet i vores livsrygsæk - og det er den rygsæk, som vi nogen gange går med foran os, og som påvirker den måde, vi leder på. Vi må tilegne os en større forståelse af os selv og dermed opnå en større frihed til at være den man er - man kan vel sige, at vi kan genopstå inde fra.

Kunstterapeutisk eksempel:

Det kreative oplæg:	Formål:
Mal et familieportræt	Bevidstgørelse af hvordan rollerne i familien påvirker den måde jeg tilgår min ledelsesrolle
<p>Case/praksis: Klienten, her lederen, reflekterer kort over hvilke betydningsfulde personer, der var i hendes primærfamilie. Inden familieportrættet males fortages en fokusering på personernes energi og personlighed, eks. som man forestiller sig personernes kropsholdning og gang.</p> <p>Herefter foretages en aktiv imagination, hvor forholdene imellem personerne undersøges og som her, hvor der er flere interessante figurer eks. træet, teltet, bilen og en humlebi, undersøges det, hvilke egenskaber lederen kan genkende hos sig selv, og hvilke der ligger langt fra vedkommende, eller som man har fortrængt, eller som man længes efter. Her er der primært kontakt med det psykologiske domæne, se fig. 1.</p>	

Barndommens gade

Jeg vil runde dette kapitel af med digtet fra 1943; Barndommens gade af Tove Ditlevsen. Det er Tove Ditlevsens egen skildring af sin arbejderklasse baggrund, og man kan sige, at det fortæller os, at vi ikke kan løbe fra vores opvækst. Det betyder ikke, at vi skal elske alt ved vores barndom, men vi skal heller ikke tage afstand fra den. Vi må forsøge at få et afbalanceret forhold til den og det, der er puttet ned i vores livsrygsæk.

Jeg er din barndoms gade
jeg er dit væsens rod.
Jeg er den bankende rytme
i alt hvad du længes mod.

Jeg er din mors gård hænder
og din fars bekymrede sind,
jeg er de tidligste drømmes
lette, tågede spind.

Jeg gav dig min store alvor
en dag du var vildt forladt
jeg dryssed' lidt vemod i sindet
en drivende regnvejrsnat.

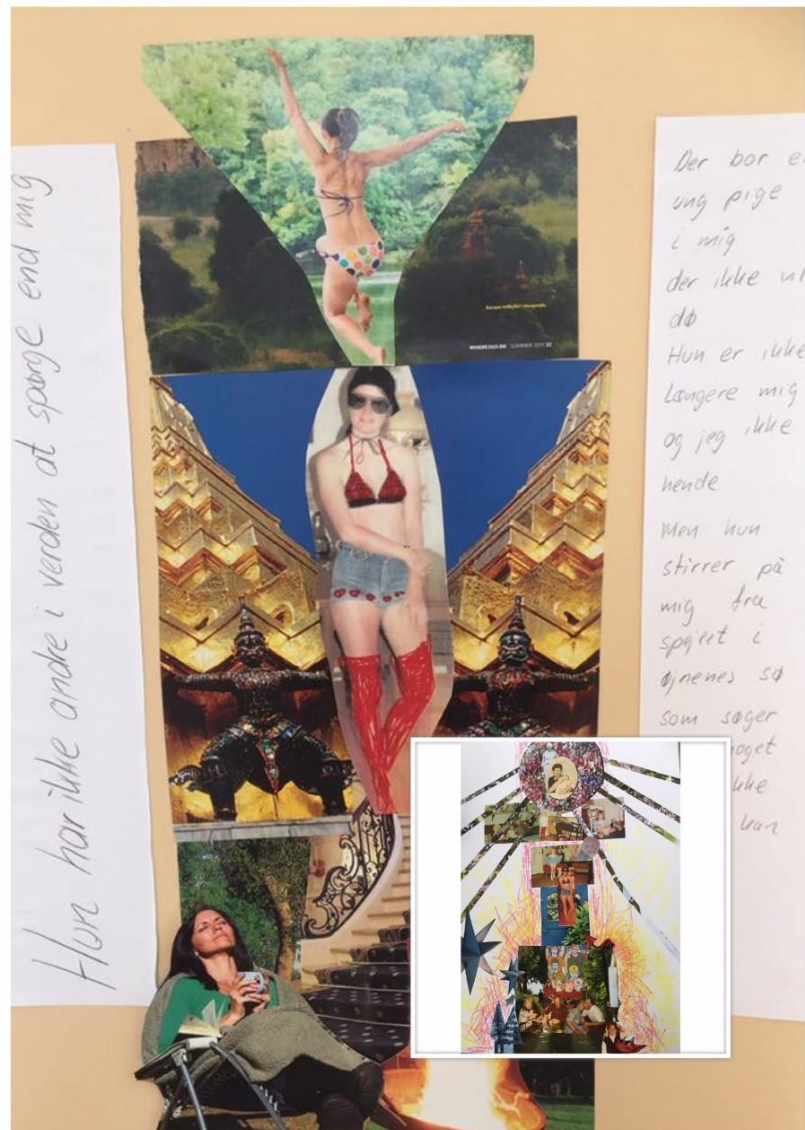
Jeg slog dig engang til jorden
for at gøre dit hjerte hårdt,
men jeg rejste dig varligt op igen
og tørrede tårerne bort.

Det er mig der har lært dig at hade
jeg lærte dig hårdhed og spot.
Jeg gav dig de stærkeste våben
du skal vide at bruge dem godt.

Jeg gav dig de vagtsomme øjne
på dem skal du kendes igen,
møder du en med det samme blik
skal du vide han er din ven.

Og hører du renere toner
stemt til en skønnere sang
skal du længes efter min stemmes
sprukne og kejtede klang.

Fløj du så vidt over lande
og voksede du fra din ven?
Jeg er din barndoms gade
jeg kender dig altid igen.
(Ditlevsen, 2017. s. 50).



Collagen er mit visuelle notat fra uddannelsesugen med Jørgen Buhr Bertelsen. En uge hvor vi blev inviteret til et kig ind i barndommen, via billede collage som den kunstterapeutiske metode.

*Lille billede: 1. collage
Stort billede: 2. collage*

Opvækst, barndom og tilknytningsmønstre har altså indflydelse på måden at være leder på, og i næste kapitel vil jeg komme mere ind på de neuroaffektive kompassers betydning for den personlige lederudvikling og komme ind på kunstterapeutisk praksis i den forbindelse.

De neuroaffektive kompasser - vi er alle en del af hinandens nervesystem

Ledelse mellem hjerne og hjerte er et fokusområde som psykolog ph.d. Susan Hart og psykoterapeut Marianne Bentzen har, og hvor de bringer ledelsesteori og udviklingspsykologi sammen. På deres uddannelser og i deres materiale har jeg hentet stor inspiration, både i min gerning som leder og i udviklingen af kunstterapeutiske metoder til personlig lederudvikling.

Jeg vil starte med at uddybe begrebet spejling, som jeg har nævnt i foregående kapitel side 16.

I dag forskes der i hjernens processer og anatomi og dermed også i spejlneuronerne.

"I centralnervesystemet findes en særlig gruppe nerveceller, der kaldes spejlneuroner. Spejlneuronerne understøtter vores evne til imitation og dermed vores evne til at indleve os i andre mennesker. Vi kender det at blive afstemt eller det modsatte, ved at den vi taler med, eksempelvis lytter fuldstændigt udtryksløst". (Hart, 2006. s.58.)

Vi har også set de hjerteskrærende små filmklip, som tidligere nævnt på side 16 om "det udtryksløse ansigt", hvor et spædbarn ikke bliver spejlet af sin moder, men møder en fuldstændigt udtryksløs mimik. Næsten fra fødslen er det tydeligt for spædbarnet, når det er, og når det ikke er afstemt med en voksen, og det viser, at det ikke bryder sig om ikke at være afstemt. Vi kan prøve det selv,- og jeg har gennemført denne lille øvelse, blot for at forstå hvor virkningsfuldt spejling er.

Øvelse: Det udtryksløse ansigt

Deltagerne finder sammen to og to.

Den ene er A - den anden er B.

A: fortæller en historie til B - i 2 minutter.

B er fuldstændig udtryksløs.

Herefter 2 min med B som lytter - med mimik.

Herefter byttes roller.

På trods af den meget korte tid mærker deltagerne, hvor virkningsfuldt det er at blive mødt med mimik, og hvordan det modsatte er.

"Gennem spejlneuroner har vi mulighed for at deltage i andres handlinger og følelser, blot ved at iagttage handlingen eller den følelsesmæssige tilstand uden nødvendigvis at imitere den. Man erfarer den anden, som om man selv udfører den andens handling, føler den følelse, giver udtryk for den samme vokalisering eller bliver berørt, som den anden bliver berørt". (Hart 2013, s. 62).

"Hvis man ikke fra sine forældre eller andre omsorgspersoner har været udsat for en tilpas mængde markeret spejling ud fra indstillingen: Jeg føler med dig, ikke nødvendigvis som dig, vil man senere i livet have problemer med mentalisering". (Hart, 2013, s. 431).

Spejlneuroner giver os altså evne til at indleve os i andre og dermed indgå i et samspil med den anden.

Når man som leder er i stand til gennem ansigtsmimik og synkroniseret samstemthed at engagere sine medarbejdere, vil der hurtigt skabes en fornemmelse af en "vi følelse", og man har langt bedre chancer for at få medarbejdernes støtte og positive energi til at indgå i virksomhedens opgaver. Og når man som leder udviser empati overfor og indlevelsesevne i medarbejderens situation og følelser, er man på den måde med til at udvikle medarbejderens egen mentaliseringssevne¹² og dermed også tilknytning til virksomheden og fællesskabet.

Susan Hart nævner, at forskning har vist, at når man i voksenlivet udsættes for manglende reaktion fra andre, og der ikke længere finder en spejling sted, påvirkes man psykisk og immunforsvaret svækkes. (Hart, 2006).

Det betyder, at det som leder er et vigtigt område at have opmærksomhed på. I praksis må man være opmærksom på sin egen mimik og spejling, og man kan også forstærke og markere spejlingen ved eks. at sige: *der kom lys i dine øjne lige der, hvad tænker du om forslaget?* eller *det er så smittende, at dine øjne stråler sådan, når du fremlægger* eller *gad vide hvad den pludselige rynke i panden betyder?*

For nogen kan det virke intimiderende at forstærke spejlingen ved at markere den på denne måde. Det kan være dem, der måske ikke har været udsat for tilpas spejling som barn, og som leder må man derfor være opmærksom på at tilpasse sin spejling efter sin fornemmelse for medarbejderen og situationen. Vi er altså medskabere til andres præstationer og velvære og ved at være opmærksom på spejling og mimik kan dette være med til at forstå andres følelser og tilstand.

Psykolog Susan Hart og psykoterapeut Marianne Bentzen har udviklet en model; de neuroaf-fektive kompasser, som beskriver de stressmønstre der opstår, når man føler sig presset ud over sin grænse. Herunder en model der viser det, de også beskriver som *Den treenige hjerne*. (Hart 2013).

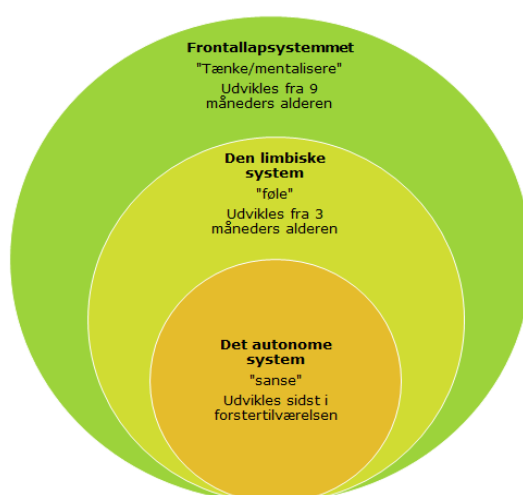


Fig. 6 ¹³

¹² læs mere om mentaliserings evne på side 36.

¹³ Fig. 6. Kilde: Hart, 2013. Illustration: Karin Jønson

I det næste afsnit vil jeg præsentere *De neuroaffektive kompasser*. Marianne Bentzen skriver i bogen "den neuroaffektive billedbog" at: "menneskehjernen er organiseret i tre store udviklingslag; det autonome - sansende område: krybdyrhjernen, Det limbisk - følelsesområde: Den gamle pattedyrhjerne og det præfrontalt - mentaliserende område: Den nye pattedyrhjerne". (Bentzen, 2014. s.16). Se fig. 7, 8 og 9. Jeg vil ifb. med præsentation af disse lag, inddrage den integrative model¹⁴, som inspiration til kunstterapeutiske aktiviteter.

Krybdyrhjernen - Det autonome kompas

Vi mærker det autonome kompas som kropslige sansninger, og når vi eks. er stressede, kommer det autonome nervesystem til at fylde mere, og vi bliver dårligere til at indgå i relationer og til konfliktløsning.

Det autonome kompas

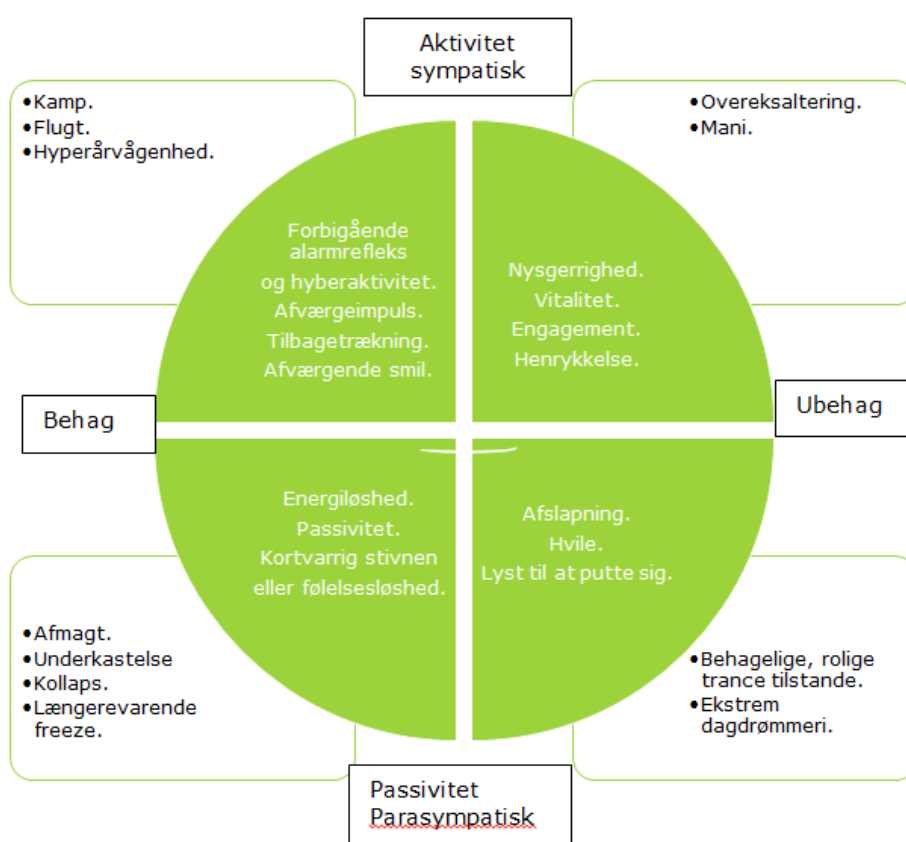


Fig. 7 ¹⁵

Grønt område = inde i kompasset
Hvidt område = ude af kompasset

Som et supplement til forståelse for det autonome nervesystem vil jeg komme ind på en af de personlige egenskaber, Daniel Coleman m.fl. nævner i forbindelse med lederens følelsesmæssige intelligens. Det er selvberoenhed og selvkontrol, og det henviser bl.a. til at kunne holde ødelæggende følelser og impulser under kontrol. (Coleman, 2002). Når vi analyserer det auto-

¹⁴ Se s. 9.

¹⁵ Fig. 7. Kilde: Bentzen, 2014. Illustration: Karin Jønson

nome kompas, opdager vi de energitilstande og kropsreaktioner, som vi mærker når vi oplever noget, der påvirker vores autonome nervesystem. Det kan være oplevelser, der får os til at komme i kamp eller flugt reaktion eller får os til at gå helt i frys tilstand og aldrig vove sig ud i en lignende oplevelse mere. I den neuroaffektive teori beskrives det som "at falde ud af kompasset", og det er nødvendigt at finde tilbage til de normale tilstande inden i kompasset. (se fig. 7).

Hvis jeg vil ændre tilstanden "ude af kompasset", må jeg finde ud af hvilken forandring, der skal ske for at komme ind i kompasset igen. En af metoderne til at finde tilbage i kompasset er at blive bekendt med og blive opmærksom på kroppens markører, altså være opmærksom på de fysiske reaktioner vi oplever i situationen. Man kan eks. tænke over og bemærke, om det man mærker er mest behag eller ubehag, og om energiniveauet er højt eller lavt, og hvordan det opleves og mærkes.

I forbindelse med "Åndehul for ledere"¹⁶ reflekteres over Daniel Colemans begreb: selvkontrol, og i den forbindelse blev der opmærksom på begrebet: "tålmodighed" og når man undersøger ordet "tålmodighed" etymologisk betyder det: *At være villig til at bære modgang, rolig udholdenhed i ulykke og lidelse, udholdenhed, også "overbærenhed, barmhjertighed, ydmyghed, underkastelse, underkastelse af lyst.*¹⁷

Som leder er det vigtigt at undersøge sin egen tålmodighed og finde ud af, hvornår den bliver sat på prøve, og hvad der sker, "når tålmodighed er en by i Rusland".

I min kunstterapeutiske praksis har jeg, som nævnt, en samtale med en leder om begrebet "tålmodighed" og etymologien bag ordet. Herefter undersøger vi sammen, hvad vedkommende forstår og har erfaring med "tålmodighed".¹⁸

Arketyperne synes også at udspringe fra denne ældste del af hjernen, hvilket betyder at når vi bruger symboliserende aktiviteter, så aktiverer vi også reptilhjernen, fordi affekt og symbol er knyttet til hinanden. (Skov, 2018. s.95).

Arbejdet med symboler og billeder har jeg bl.a. benyttet ifb. med indledende samtale om "hvem er jeg som leder,- og hvem er jeg i hvert fald ikke". Jeg har i denne forbindelse benyttet mig af foto af en masse skabe og dialogen indledes med spørgsmålet om hvilket skab, der kan symbolisere lederens lederskab. I refleksionen henvises ofte til nogle af de skabe, der ikke blev valgt, som eks. "sådan er jeg ikke" eller "bare jeg havde mere af dette skab" osv.

Samtalen med billederne har jeg brugt som en slags opvarmning til næste aktivitet, som beskrives i nedenstående eksempel.

¹⁶ Åndehul for ledere, hvor emnerne blev til undervejs, se side 7.

¹⁷ www.Etymoline.com.

¹⁸ Beskrives på side 31 og 32.

Kunsterapeutisk eksempel:

Det kreative oplæg: Hvilke skab kan symbolisere dit lederskab, herefter mal et billede der kan symbolisere dig som leder - eller hvad er titlen på dit lederliv lige nu.	Formål: Bevidstgørelse af udfordringer der fylder mest og som der med fordel kan arbejdes videre med.
Case/praksis: Denne aktivitet har vist sig at være en god start på et forløb i forbindelse med personlig lederudvikling. I undersøgelsen af maleriet kommer der flere begreber, værdier og udfordringer frem, der kan undersøges efterfølgende. I et individuelt forløb kom det eks. frem at begrebet <i>mod</i> , var det som lederen, med fordel ville arbejdede videre med ved næste møde. Her er kontakt til det psykologiske domæne og det spirituelle domæne kan også komme i spil ift. at kunne se flere perspektiver og meningsfuldhed. Se fig. 1.	


Det biologiske domæne - kontakt med kroppens markører

Vi mærker altså det autonome nervesystem, som kropslige sansninger eks. når vi er stressede og kommer "ud af kompasset", derfor kan kunstterapeutiske aktiviteter inspireret fra det biologiske domæne være passende (se fig. 1).

I forbindelse med tidligere nævnte samtale omkring tålmodighed, vælger jeg ler som middel i den kreative proces. Oplevelsen af tab af selvkontrol eller tålmodighed, som denne samtale drejer sig om, refererer til det autonome nervesystem og kan have en kropslig markør eller reaktion. "Denne tilgang bygger på en biologisk måde at bruge kunsten på uden terapeutens indgriben". (Skov, 2018. s. 99). Man kan sige, at kroppen aktiveres i processen, hvor lederen i sin sansning får kontakt med sin egen "tålmodighed", og det som vedkommende betragter som det modsatte.

Jeg beder lederen om, at forme en skulptur i ler, der symboliserer "tålmodighed" og en skulptur, der symboliserer det modsatte. Vi har ofte en ide om, hvorfor vi gør, som vi gør og vores forhold til begrebet eller værdien (her "tålmodighed"). Når vi italesætter og/eller symboliserer det modsatte af begrebet (antonymet), kan det ofte anspore til at opdage og synliggøre, at det måske ikke altid hænger sammen, som vi tror, det gør. Man kan sige, at undersøgelser af begreber og værdier kan være med til at afsløre muligt selvbedrag og netop i undersøgelse af antonymet, er det min erfaring, at denne opdagelse kan ske.

Kunsterapeutisk eksempel:

Det kreative oplæg:	Formål:
Form en skulptur i ler, der symboliserer "tålmodighed" og en skulptur der symboliserer det modsatte.	Bevidsthed på det autonome nervesystems og kroppens markører.
Case/praksis: Vi undersøger sammen skulpturerne og på den måde bliver lederen mere bevidst om sin egen "tålmodighed" og kan derved måske forudse, hvad der kan få vedkommende til at miste den og dermed forebygge, at det sker, - i hvert fald på en ukontrolleret måde.	

"Tålmodighed" er en dyd og en af de 7 dyder der i middelalderen blev beskrevet som hellige dyder. Modsat blev der også beskrevet 7 dødsynder og modparten til "tålmodighed" er "vrede", som er beskrevet som en af de 7 dødsynder¹⁹. "Vrede" er også interessant at undersøge, - både etymologisk, psykologisk og fysiologisk. Vrede er en af de grundlæggende følelser i psyken, og vreden påvirker kroppen på forskellige måder. Kroppen bliver aktiveret, adrenalin pumper, og blodet trækker sig væk fra fordøjelsessystemet og ud i lemmerne. Vi bliver parate til kamp eller til flugt. Måden, vi tænker på, ændrer sig også. Vi er mere skarpe i den forstand, at blodforsyningen bliver øget i frontallapperne, men hjernens følelsescenter går i selvsving. Med ét er vi handlingsorienterede.

Det er interessant at undersøge, hvordan både vrede og tålmodighed kan være nyttige i forbindelse med ledelse. Når vi undersøger disse begreber i det terapeutiske rum, kan vi komme i kontakt med dem på en måde, der skaber selvindsigt og mildhed med os selv og dermed større åbenhed for forandring.

¹⁹ www.wikipedia.dk

Den gamle pattedyrhjerne - det limbiske kompas

Sociale kompetencer og håndtering af relationer også vigtige ledelsesegenskaber.

Det limbiske kompas

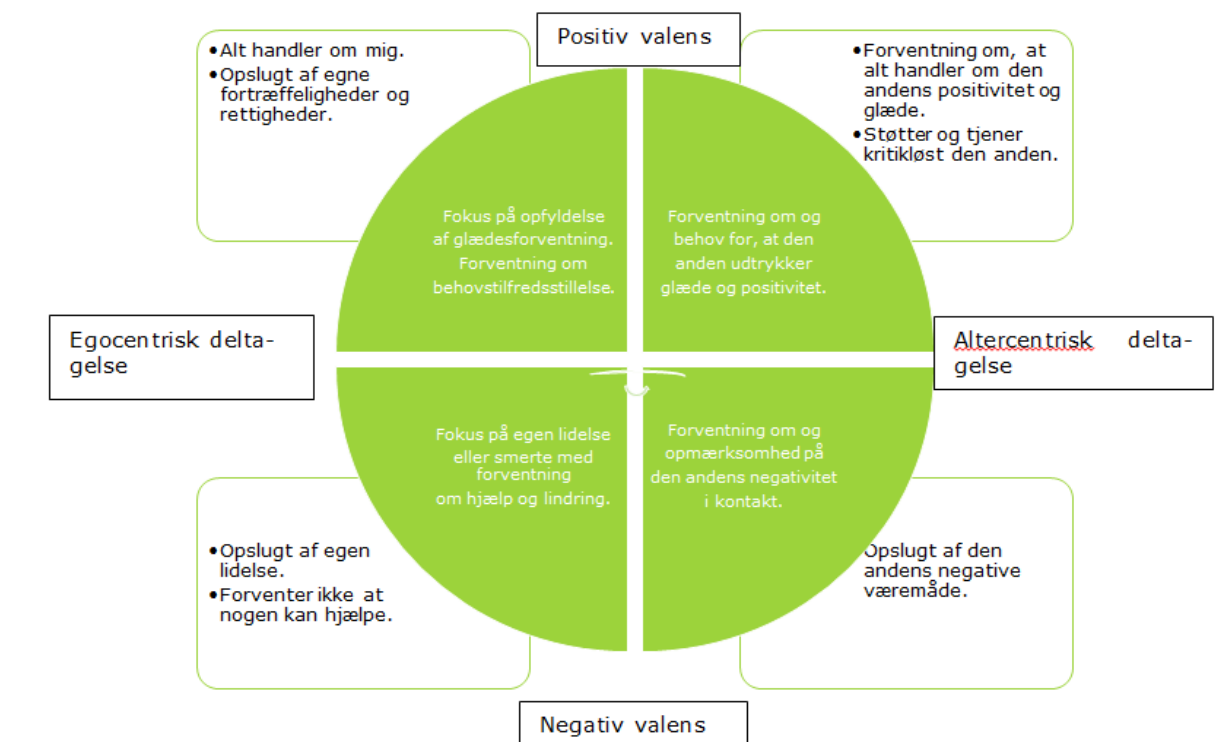


Fig. 8²⁰

Grønt område = inde i kompasset
Hvidt område = ude af kompasset

Det er i det limbiske kompas - den gamle pattedyrhjerne at følelsesmæssige erfaringer med kontakter og relationer indlæres. (Bentzen, 2014. s.30).

Det drejer sig om empati og fornemmelsen for andres følelser og forståelse for deres synspunkt og en ægte interesse i deres bekymringer. Husk: *man skal kunne lide dem, man leder, og lide med dem, hvis de lider.*

Lederen skal ikke kun håndtere den sociale relation til medarbejderen. I den offentlige sektor skal lederen eks. også forstå og aflæse de politiske tendenser og borgerens behov, og man kan sige, at de offentlige organisationer er gået fra at *levere det borgeren har ret til, og borgeren gør det, de har pligt til, til at den offentlige sektor gør det, der skaber værdi for borgeren, til nu at skulle skabe velfærd sammen med borgeren*. Alt dette kan være udfordrende for ledere, når de står i en relation, der kalder på deres empatiske evner, - og eftersom følelser er smittende - særligt, når de transmitteres fra ledere til andre i gruppen - bliver lederens primære funktion i forhold til den følelsesmæssige parallel til god hygiejne: at få styr på egne følelser. Lederen kan ganske enkelt ikke håndtere andres følelser, uden først at have kontrol over egne følelser. (Colemann, 2006).

²⁰ Fig. 8. Kilde: Bentzen, 2014. Illustration: Karin Jønson


Det betyder selvfølgelig ikke, at man som leder aldrig må blive påvirket af livets genvordigheder, men det smitter, og vi er alle en del af hinandens nervesystem (Stern 2004), men det betyder, at man som leder må udforske sit limbisk-følelse kompas og de relationer, der udfordrer. Lederen må spørge sig selv: hvilke følelser opfattede jeg i kontakten med eks. medarbejderen eller den anden. Var jeg mest optaget af mig selv eller den anden? Hvordan var afstemningen imellem os? Er der noget, jeg kan/skal ændre?

Det sociale domæne - kontakt med sociale samspil

Sociale kompetencer og håndtering af relationer er altså vigtige ledelsesegenskaber, og da kunstterapeutiske metoder indenfor "det sociale domæne" har fokus på gruppeinteraktioner via det kreative medie som en bro til at udforske og udvikle nye tiltag til sociale adfærdsmønstre og til det at være en del af en gruppe(Skov, 2018), knytter jeg metoderne indenfor det sociale domæne til udviklingen af de sociale ledelseskompetencer (se fig. 1).

I forbindelse med kunstterapeutiske metoder indenfor det sociale domæne, finder jeg "dyrekassen" yderst værdifuld. Dyrene kan være brobyggere til det ubevidste og være med til at hjælpe os med at komme i dialog med - og få kontakt med vores ubevidste og til vores kilde til at lære os selv bedre at kende. De kan hjælpe os til at forstå vores relationer til andre mennesker, og de kan hjælpe os med at få øje på vores egne ressourcer.

Kunstterapeutisk eksempel:

<p>Det kreative oplæg: Find et dyr der repræsenterer "den anden" eks. medarbejderen. Find herefter et dyr der repræsenterer dig, som leder i relationen.</p>	<p>Formål: Undersøgelse af relationer og bevidstgørelse af egen sociale adfærdsmønstre.</p>
<p>Case/praksis: Dyrene bruges til at undersøge relationer, efter valgene undersøges dyrenes egenskaber og adfærd og oversættes til den relation, der undersøges.</p>	

Den nye pattedyrhjerne - det præfrontale kompas

Det præfrontale kompas henviser til vores evne til rationel tænkning, forestillingsevne og refleksion. I den neuroaffektive personlighedsudvikling fokuserer vi på den slags tænkning, der drejer sig om at forstå sig selv og andre mennesker, hvilket kaldes mentalisering. (Bentzen 2014).

Det præfrontale kompas

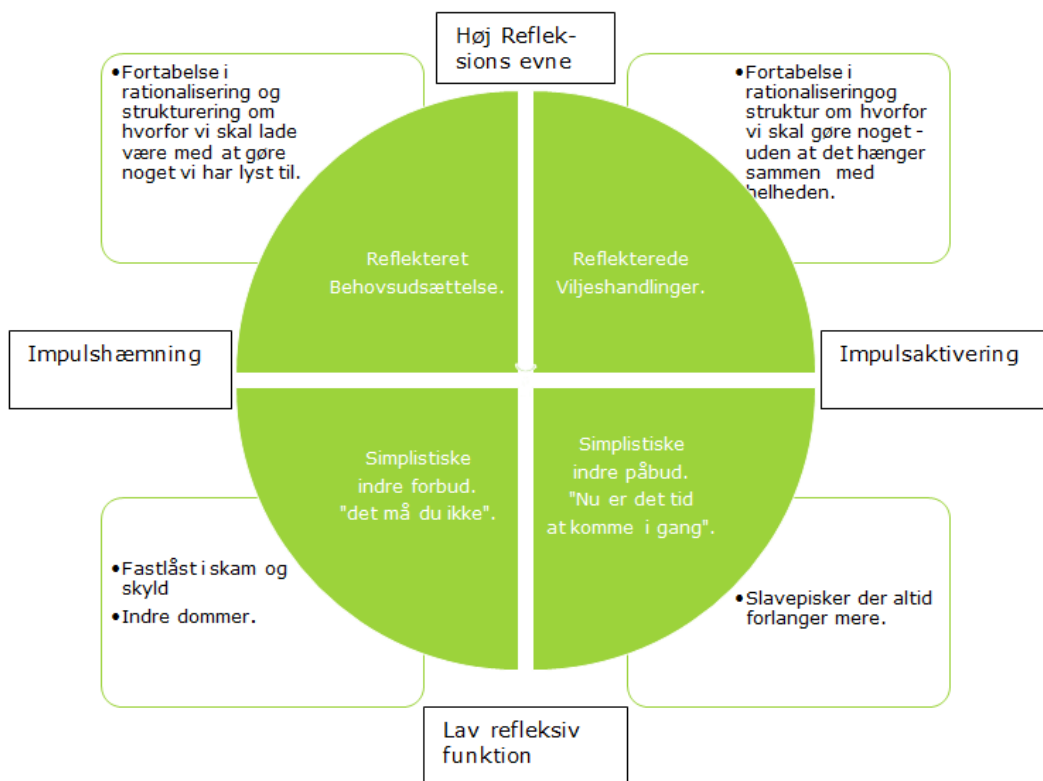


Fig. 9 ²¹

Grønt område = inde i kompasset
Hvidt område = ude af kompasset

Det er vores evne til at mærke og være opmærksomme på os selv og reflektere over egen adfærd. Det er at mærke og have opmærksomhed på andre menneskers væremåde og de relationelle samspil. (Hart, 2013).

Mentalisering er at holde hjerte og tænkning sammen. Det handler ikke blot om at tænke klart men også at føle klart. Mentalisering er at kunne se sig selv udefra og andre indefra.

Mentalisering er altså at man skal kunne rumme egne følelser, andres følelser og kunne være i rummet.

Som leder er det vigtigt at kunne tænke og føle klart også i pressede, -og måske især i pressede situationer, -man kan sige, man skal kunne holde hjerte og tænkning sammen. Lederen skal kunne reflektere over egne og andres følelser, og jeg mener, at det er en vigtig egenskab,

²¹ Fig. 9. Kilde: Bentzen, 2014. Illustration: Karin Jønson

netop at kunne og ville reflektere over sine egne følelser og handlinger. Sker der et metaliseringsvigt, betyder det, at man mister fokus på de mentale tilstande, - både hos sig selv og den anden/medarbejderen.

Psykologiske domæne - kontakt med vores tanker om os selv

I kunstterapien kan vi på en nænsom måde, blive opmærksomme på, at vi indeholder eks. både tålmodighed og vrede, og vi kan i samtalen integrere personlige indre forviste dele, for at kunne acceptere os selv som et mere helt individ. (Skov, 2018).

Det præfrontale kompas drejer sig om vores evne til forestillingsevne og refleksion. I terapien og i samtalen med eks. en leder, handler det, for lederen, om at komme i kontakt med tanker om lederen selv. Her kan med fordel benyttes aktiviteter i det psykiske domæne (se fig. 1) og lederen kan undersøge egne mønstre og eks. lære det modsatte af sin tålmodighed, eks. vrede, at kende, anderkende den og forstå den.

Det spirituelle domæne - kontakt med det meningsfulde

Vibeke Skov skriver i forbindelse med "det spirituelle domæne" at det arketyperiske selv udforskes gennem symboler og imaginative dialoger, hvor nye aspekter ved selvet dukker op. (Skov, 2018).

Det kræver mentaliseringsevne at reflektere og benytte sig af symboler og imaginative dialoger, og her drejer det sig også om at bevæge sig i det præfrontale kompas. I forbindelse med den tidligere beskrivelse af en samtale med en leder vedr. "tålmodighed" bringer jeg myten om Psyke og Amor ind i samtalen, med udgangspunkt i Psykes tålmodige venten på, at de vrede får går til ro, og hun kan plukke ulden, der sieder på grenene.²² Dette bringer til refleksion om vigtigheden i at vente med evt. interaktion til vreden har lagt sig, og hvornår dette er hjælpsomt i ledergerningen. Winston Churchill skal have sagt: *"hold en tale i vrede og du vil komme til at holde den bedste tale, du nogensinde har fortrudt"* (Bresson, 2001, side 217).

I forbindelse med terapeutiske samtaler og aktiviteter, kan man komme igennem alle 4 domæner. Jeg mener, at der er en sammenhæng til den treenige hjernes struktur, og det er selvfølgelig mest tydeligt der, hvor man "falder udenfor kompasset", der hvor man presses ud over sin grænse og oplever stress og eks. tab af selvkontrol.

Det næste kapitel vil jeg indlede med en historie, der understøtter Churchills citat.

Skyggen - Hvem er jeg også

Jeg indleder dette kapitel med en historie af Platon. Platon beskrev den overordnede fornuft som vognstyrer med 2 heste foran sig. En sort hest, uden vinger, der havde det onde og begærets lavere sider i sig og en hvid hest, der havde vinger, og som havde det gode i sig. Hvis det lykkedes vognstyreren at erkende begge hestes sande væsen, både individuelt og i fællesskab vil de løbe i trav og sjælen vil være i harmoni med sig selv. Den gode måtte trække den onde med op.

Den sorte hest kan have mange egenskaber. Den kan være frygtsom, grådig, vred, hævngerig, ond, egoistisk, manipulerende, doven, kontrollerende, fjendtlig, grim, ufortjent, billig, svag, dømmende, - listen er lang. Børn giver udtryk for hele paletten, - uden at skamme sig, men som de vokser op, oplever de at mange af egenskaberne ikke er velsete i deres familie og omgivelser.

²² Det drejer sig om Psykes 2. prøve i myten om Amor og Psyke. (Skov 2005).

Alligevel mener jeg, at vi må kende til begge heste - for så tror jeg, at vi kan opnå friheden til at være den, man er.

Kunstterapeutisk eksempel:

Det kreative oplæg:	Formål:
Fortælle historien om Platons to heste og bede den anden om at finde et dyr der repræsenterer de to heste og vognstyrelsen	At blive bevidst om lyse og mørke skyggesider
Case/i praksis: Dyrene bruges til at undersøge og relatere sig til de lyse og mørke skyggesider og blive opmærksom på både fordele og ulemper ved dyrenes egenskaber.	

"Konfrontationen med skyggen drejer sig for Jung ikke om, hvordan man kommer af med den, men om hvordan Jeget kan leve sammen med Skyggen, uden at der opstår for store ulykker". (Grønkjær, 2010. s. 131).

Man kan sige, at når Jeget har integreret sig med en skyggeside, vil man få kontakt til denne egenskab og kunne bruge den konstruktivt i sine handlinger, og man vil nemmere kunne rumme denne side/egenskab hos andre.

I fig. 2 er Skyggen illustreret ved et maleri jeg intuitivt har malet i et forsøg på kontakt til egne skyggesider.

"Skyggen, vores ubevidste tvilling, som Jung bl.a. kalder den - indeholder ting, som vi ikke har anvendt i dannelsen af jeget og personaen. Det vi først opdager i vores Skygge er derfor ofte i modstrid med vores jegbevidstheds moralske og etiske holdning og virker som følge heraf umiddelbart negativt på os. Men ifølge den jungianske tilgang må man lære at acceptere, at vi alle i os både har godt og ondt i den betydning, vi normalt bruger disse ord. Dette er dog ikke ensbetydende med, at vi skal leve det ud, som vi betragter som ondt. Vi må blot lære at kende det i os selv og vide hvordan det påvirker vores væremåde overfor andre". (J.B.Grønkjær, 2010, s.234).

Vi tager også vores Skyggesider med på jobbet - både som leder og medarbejder. Eksempelvis har vi mange fordomme om, hvad en leder ikke må være eks. svag, vag, i tvivl, ufleksibel, og utilgængelig.

Målet er ikke at blive fuldkommen og perfekt, men det Jung kalder "at blive hel - at blive rund". Det drejer sig om friheden til at være den, man er, og det mørke hører med til livet.

Når vi kommer i kontakt med, og erkender vores Skygge og lærer af vores projektioner kan vi blive mere modige og komme i kontakt med vores mod. Det kan betyde, at vi ikke mere vil være så bange for at fejle, men være mere trygge i at kaste os ud i noget ukendt.

Det, du ikke kan acceptere i dig selv, kan du heller ikke acceptere i andre - derfor går vi rundt og laver ubevidste projektioner. Vores ubevidste opdager en egenskab hos andre, som vi har undertrykt hos os selv.

Skyggen er altså et modbillede til Jeget i det bevidste, og den er alt det, vi ikke vil være, det vi fornægter, fortrænger og det vi ikke vil se os selv som. Det vi får ros og anerkendelse for vil vi sætte forrest i vores persona, og det vi er blevet skældt ud for at være eller bare det vi fornemmer, der ikke har værdi i vores familie eller kultur, vil vi sætte i Skyggen. Det bliver egenskaber, som vi ikke har fuld adgang til, men som vi har brug for,- så vi kan føle os som hele mennesker.


Når vores forældre skældte os ud for at være.. (vælg en skyggeside) ... så fik vi en følelse af at være forkerte og uønskede, og vi skyndte os at gemme den egenskab væk for at undgå at mærke skam.

"Jung siger, at når man har set skyggesiderne i sin egen natur, så kan man håbe på, at man lærer at forstå og elske sine medmennesker. Jung udtrykker videre: Indsigt i skyggen fører til beskedenhed, som er nødvendig for at anerkende ufuldkommenheden. Og netop denne anerkendelse og denne hensynstagen er påkrævet, hvor et forhold mellem mennesker skal etableres". (Grønkjær, 2010, s.134)

Skyggen kan berige vores liv - det er muligheden for at rumme kontrasterne i livet. Uden kendskab og integration af ens skyggesider kan man nemt fremstå som stiv og dogmatisk, ensporet og ensidigt og uden solidaritet med medmennesker og med meget ringe mentaliseringssevne.

Et eksempel fra mit eget liv er, at jeg i en drøm oplevede og reagerede på "grusomhed". Jeg reflekterer over, om jeg kan få øje på den side i mig selv og i mit liv, og umiddelbart kan jeg ikke finde den. Så kigger jeg på det modsatte og for mig er det "rummelighed". Jeg spørger mig selv, om jeg overkompenserer min rummelighed (som var en værdi i min familie), for at komme væk fra grusomhed. Jeg reflekterer over, om jeg kan finde et sted, hvor grusomhed kan være en gevinst, og jeg kommer i tanke om nogle beslutninger i forbindelse med budgettilpasning, hvor jeg traf en særlig beslutning, der var imod min "rummelighed", men som var ansvarlig overfor tilpasningen og den fremtidige drift. Grusomhed behøver jo ikke, at komme til udtryk på samme måde som i min drøm, eller hvis jeg møder den hos et andet menneske, og som jeg reagerede på.

Kunstterapeutisk eksempel:

Det kreative oplæg:	Formål:
Mal eller udform i ler et symbol på det der var fremherskende i din drøm - her grusomhed.	Bevidstgørelse og integration af skyggeside.
Case/i praksis: Casen er fra min egen oplevelse, som beskrevet ovenfor. Jeg både malede og formede en drage i ler og fandt herefter gevinsten og styrken i, også at kunne være en drage.	

Jeg tror, at man som menneske opnår en større frihed til at være den man er, når man har kontakt og en større bevidsthed om sine skyggesider, og som leder mener jeg, at det er vigtigt at kende og arbejde med sine skyggesider både for at blive klogere på sig selv, og for at man bedre kan forstå og håndtere andres forskelligheder.

"Alt hvad vi hader, har modstand på eller ikke vil vedkende os, lever sit eget liv og undergraver vores selvværdsfølelse. Når vi står ansigt til ansigt med den mørke side, er vores første indskydelse at vende hovedet væk og den næste reaktion er at overtale den til at lade os være i fred". (Ford, 2010, s.29)

Vores møde med andre betyder noget for vores egen og deres udvikling, og jeg forsøger, at være bevidst om de møder, jeg har med andre, samt hvordan de virker på mig selv. Man kan igen sige, at jeg må forstå mig på at være menneske og forstå mig på det menneske jeg selv er. Hvis man ikke kigger på sine skyggesider, er der risiko for at leve et facadeliv, fordi man har lukket ned for halvdelen af sig selv. At undersøge skyggesider er en måde at forholde sig til sig selv på - og lære sig selv bedre at kende på et dybere plan.

Man har nok altid kendt til skyggearbejde og søgt balance imellem lys og mørke. Sokrates beskrev sin "indre daimon" (daimon komme fra græsk og betyder dæmon), som en, der er velvilligt indstillet og hvisker sandheden til ham. Jung udviklede det begreb, han kaldte "Skyggen" og her er dæmonen fortrængte sider af personligheden, der ikke harmonerer med de gældende normer og det idealiserede individuelle selvbillede. Men hvis vi lytter, hvisker Skyggen måske velvilligt til os.

Vi kan lytte og undersøge Skyggen på flere måder. Preben Grønkjær skriver "Når man begynder at være opmærksom på sin egen adfærd og at iagttage sine drømme og projektioner, mø-

der man Skyggen symboliseret i personer af samme køn som en selv. Opgaven er nu at se, hvordan disse personer legemliggør fortrængte sider i ens eget væsen". (Grønkjær, 2010, s. 313).

Vibeke Skov skriver om de kunstterapeutiske processer: "I den udtrykkende proces, hvor billedet tager form, åbnes psyken som en dør ned imod det ubevidste". (Skov, 1991, s.15). "I dialogen med billedet kan vi gå ind og se hvilke kvaliteter disse skyggesider har, som vi indtil nu har forkastet". (Skov, 1991 s.25).

Kunstterapeutisk eksempel:

Det kreative oplæg:	Formål:
Tegn et træ der symboliserer dig som leder.	Bevidstgørelse og integration af skyggesider, der har indflydelse på dig som lederen.
<p>Case/i praksis: I et kunstterapeutisk forløb for en ledergruppe; åndehul for ledere: <i>hvem er jeg - hvem er jeg også</i>²³, blev der sat fokus på Skyggen. Deltagerne tegnede et træ der symboliserede dem som ledere og beskrev bagefter træets egenskaber, - i jeg-form, eksempelvis <i>Jeg er rodfæstet, Jeg er åben</i> osv. Herefter fandt de ud af det modsatte, - altså hvad er det modsatte af rodfæstet? Det kunne eksempelvis være flyvsk og hvad er det modsatte af åben? det kunne eksempelvis være lukket og ikke tilgængelig. Vi undersøgte herefter hvad der kunne være af gevinst ved at have tilgang til at være dette, eks. lukket og ikke tilgængelig, - <i>åhh fred og ro</i> var der en af lederne, der udbrød og hun mærkede værdien eller gevinsten af <i>fred og ro</i> reflekterede herefter over, hvordan hun kunne tilrettelægge sit lederliv, så der også var perioder med <i>fred og ro</i>.</p>	

En måde at kaste lys på Skyggen er også at blive bevidst om og undersøge vores projektioner.

Projektioner - "Hvorfor ser du splinten i din broders øje, men ej bjælken i dit eget" (Matthæusevangeliet).

"Projektion er et helt uundgåeligt fænomen, da alt ubevidst projiceres, og den foregår helt automatisk udenfor bevidsthedens kontrol. Jung siger, at projektionen sker, den hænder, den foreligger, så man uden at vide det møder sit eget indre i noget ydre". (Grønkjær, 2010. s.42).

Vi projicerer mere eller mindre hele tiden - nogle gange spærrer det for vores lydhørhed for den andens fortælling og perspektiv og kontakten med den anden bliver uklar og tåget. Vi kan møde vores egen Skyggeside igennem vores opdagelse af vores projektioner,- altså *vi møder vores eget indre i noget ydre*.

²³ Åndehul for ledere; *hvem er jeg - hvem er jeg også*, er beskrevet i bilag 5.

"Individuationen kan kun foregå i dialog med andre mennesker; integration af et ubevidst indhold kræver et "Gegenuber" (en modpart), som det hedder hos Jung, fordi dette indhold befinder sig der i en projektion". (Grønkjær, 2010. s.127).

Set i det lys kan man sige, at netop den andens forskellighed er en forudsætning for at kunne vokse i den personlige udvikling.

Projektion som forsvarsmekanisme

Man vil møde en del mennesker gennem livet, der har en egenskab, som man selv har fortrængt. I arbejdet med at bevidstgøre sig - at trække projektioner tilbage - skal man være opmærksom på, at der kan være egenskaber, der er fortrængt under vanskelige og smertefulde forhold. Det kan kræve psykologisk ekspertise at forholde sig til fortrængt stof. Fortrængning og projektion kan være en forsvarsmekanisme. I sådan et tilfælde er det en irrationel måde at håndtere angsten på, fordi der er tale om fornægtelse af virkeligheden og en flugt fra de konflikter, der skaber angsten.

"Projektion betyder på latin: at kaste sig over på. Projektion er som psykologisk begreb den mekanik, hvor vi ubevist tillægger andre nogle af de egenskaber som vi selv har og som vi ikke vil være ved. Formålet med at projicere er ofte at forvandle en indre fare fra Idét (seksuelle impulser) eller overjeget (skyldfølelse) til en ydre fare, der er lettere at håndtere". (Nørrelykke mfl. s.304)²⁴.

Skammen eller skyldfølelsen kan lukke kontakten til Selvet, men et vist niveau af forsvar kan være nødvendigt for at modvirke angst, men de kan virke hæmmende for øget selvindsigt og udvikling. Dermed kan de også være barrierer for forandringer.

Aktiv imagination²⁵ - øvelser - kunstterapeutiske metoder, der ikke overvælder en indefra, men som kan integreres i det tempo man kan tåle, er brugbare og nænsomme terapeutiske aktiviteter.

Projektion i kunstterapien

I kunstterapien har vi mulighed for at finde anden modpart (et "Gegenuber") end et andet menneske.

"Den kreative proces er altid en overførsel af energi fra det ubevidste og ud i billedet, altså en projektion. Hvorimod den terapeutiske brug af billedet er en modsat bevægelse, hvor det ubevidste vil strømme tilbage til personen igen enten som en stemning eller som en forståelse". (Skov, 1991. s.30).

Det vil sige, at man eks. kan bede klienten male en opdaget skyggeside eks. vrede ud i billedet - altså projicere denne følelse ud i billedet og herefter foretage en aktiv imagination ved at undersøge energien i billedet og på den måde opnå en større forståelse for denne følelse hos sig selv. I terapien, hvor der arbejdes med skyggesider og andre fortrængte følelser, er det vigtigt at udtrykke den fortrængte følelse på en sikker måde. Dette kan gøres ved, at man opfordrer klienten til at gå ud og ind i følelsen, også kaldet pendulering, det vil forhindre, at klienten undgår at blive overvældet af følelsen.

"Terapeuten må have et godt nok kendskab til sine egne skyggesider for at undgå uetisk adfærd i samspil med klienten" (Skov 2016). I terapien kan terapeutens egne skyggesider overføres på klienten, og det kan betyde, at terapeuten ikke kan se klientens problemstilling klart.

Som terapeut må jeg arbejde med mine egne skygger og projektioner. Man kan sige, at i den kunstterapeutiske praksis kan klienten projicere sine egne skyggesider over på terapeuten, og

²⁴ Her er det beskrevet jf. den freudianske teori


²⁵ Aktiv imagination er beskrevet på side 8.

det samme kan ske i relationen mellem leder og medarbejder. I både rollen som leder og som terapeut mener jeg, at det er vigtigt at forstå og give dette opmærksomhed i sin praksis.

Hvordan kan man rumme projektioner?

- Man er afklaret med, at ens rolle kan give anledning til projektioner.
- Man er trænet i at genkende dem, og man har et nuanceret billede af egne styrker og svagheder.
- Man forstår og accepterer, at den projicerende har et behov for at projicere.
- Prøver at skelne imellem hvad der er berettiget beskrivelse af en selv, og hvad der er den projicerendes egen skyggeside.

Kunstterapeutisk eksempel:

Det kreative oplæg:	Formål:
<p>Find en person som du ikke er. Eksempel: Meget kan man sige om mig, - men jeg er i hvert fald ikke.....</p>	<p>Blive bevidst om egne projektioner og opmærksom på disse sider i sin egen personlighed.</p>
<p>Case/i praksis: I forbindelse med mit arbejde og min kunstterapeutiske praksis har jeg arbejdet med projektioner på forskellige måder og det har også været et tema i <i>Åndehul for ledere</i>. Jeg har benyttet mig af foto af offentlige personer, der ofte udsættes for kraftige projektioner eks. Lotte Heise, Linse m.fl. og de har inspireret til, at overveje hvem man selv kan have projektioner på og derefter har jeg brugt dyrekassen til at symbolisere personen og til at tage projektionen hjem til sig selv igen.²⁶</p> <p>Arbejdet med at forstå skygge og projektioner har også været temaet på en temadag for personalegruppen på min arbejdsplads Kildebo. Det at få indsigt og forståelse for sig selv, mener jeg også er med til at skabe større forståelse for andre og dermed sine kollegaer og dette er med til at styrke samarbejdet og modvirke eks. mobning og ufrugtbare konflikter.²⁷</p>	

Jung pointerer, at integration af Skyggen eller realiseringen af det personlige ubevidste, markerer den første fase i den analytiske proces, og at en erkendelse af Anima og Animus er umulig uden. (Skov, 2018. s. 31). Denne pointe bliver overgangen til næste kapitel om Animus og Anima.

²⁶ Se bilag nr. 5: Åndehul for ledere: hvem er jeg - hvem er jeg også.

²⁷ Se bilag nr. 8: Temadag på Kildebo.

Anima og Animus - Det indre parforhold

I udviklingen af et modent selv, må vi blive i stand til at integrere det modsatte køns egenskaber, og vi må i det ydre parforhold møde og acceptere det kvindelige aspekt i manden og det mandlige aspekt i kvinden,- også kaldet modsatkønnethed.

I fig. 2 illustreres Anima og Animus med collage, der både forener og adskiller det kvindelige og det mandlige.

Anima og Animus findes ubevidst i vores psyke, og vi oplever elementer af det andet køn i os selv igennem en anden. Gifter vi os fordi vi møder en, der har alt det, vi ikke selv besidder og når/hvis vi så får øje på de egenskaber i os selv, skal vi genetablere kærligheden til den anden, i virkeligheden genforelske os i den, som den anden i sandhed er.

Jung skriver i *Erindringer, drømme, tanker*: "Personifikation af en kvindelig natur i mandens ubevidste og en mandlig natur i kvindens ubevidste". Animus (såvel som animas) naturlige funktion er at etablere forbindelse mellem den individuelle bevidsthed og det kollektive ubevidste. Animus er i sin første og ubevidste form en spontan uforsættlig meningsdannelse, som har en dominerende indflydelse på følelseslivet; Anima derimod skaber en spontan følelsesdannelse med efterfølgende resp. forvrængning af forstanden (hun har fordrejet hovedet på ham). Anima er livets arketype... for livet kommer til manden gennem anima, selv om han er af den opfattelse, at det kommer til ham gennem forstanden. Han behersker livet med sin forstand, men livet lever i ham ved anima. Og kvindens hemmelighed er den, at livet kommer til hende gennem animus åndelige form, selv om hun mener, det er Eros, som giver hende livet". (Jung, 1961. s.340.).

Sådan beskriver Jung Anima og Animus og i udviklingen af et modent selv, må vi blive i stand til at integrere det modsatte køns egenskaber, og vi må i det ydre parforhold møde og acceptere det kvindelige aspekt i manden og det mandlige aspekt i kvinden.

I Vibeke Skovs bog *Det skabende menneske* er en mere tilgængelig beskrivelse, her beskrives anima i manden som "mandens indre kvinde der bringer ham omsorg og inspiration og hjælper ham med at realisere sig selv på en måde, som bringer ham følelsesmæssig tilfredsstillelse". "Kvindens indre mand hjælper hende med at målrette og realisere sig selv som menneske. Han giver hende viljen og tilliden til egen autoritet". (Skov, 2005. s. 27).

På Jungs tid kunne han beskrive det mandlige og det kvindelige ud fra den tids kønsrolle mønstre, men i dag burde den måde at beskrive det på være konstrueret, dog synes jeg stadig, det kan give god mening og en fælles forståelse at bruge beskrivelser fra den tid. Jeg kan eksempelvis i det pædagogiske felt genkende det, som Allan Holmgren skriver i bogen *Organisationsterapi*: "Vi kan eks. ofte se at drenge i 4-6 års alderen mister deres følsomhed og sensitivitet, for at blive en del af drengegruppen, og for pigerne vil de i alderen 10 -13 års alderen miste deres handlekraft, for at være en rigtig pige, der finder sin plads i pigegruppen og ikke fører sig for meget frem". (Holmgren, 2019. s. 227).

I mit eget arbejde med at skabe balance imellem Anima og Animus (også kaldet det indre parforhold), er det også oplagt at sende tanker til mit parforhold, og jeg har da også underøgt og blevet opmærksom på at trække projektioner hjem til mig selv igen.

Når jeg bringer balancen i det indre parforhold ind i et ledelseskontekst, kan man beskrive kontakten til det kvindelige - Anima, som lederens evne til eks. empati og indlevelsessevne og kontakten til det mandlige - Animus som evnen til at være rationel og målrettet.

En leder, der eksempelvis ikke har balance eller kontakt til Animasiden, kan fremstå uden empati og indlevelsessevne for medarbejderne og modsat hvis en leder ikke har kontakt med Animussiden, kan der opstå problemer med at fremstå målrettet og sætte retning.

Da kvinder kom på arbejdsmarkedet og begyndte at komme ind på ledelsesgangene, kunne man opleve kvindelige ledere, der både klædte sig som mænd og som primært var i kontakt med, - og som ofte identificerede sig med den mandlige side, - sin Animus. Denne uligevægt skabte uempatiske og hensynsløse ledere. Det samme er gældende for mænd, der ikke har balance og kontakt med sin Animaside.


I dag er der opmærksomhed på at få flere kvinder til at indgå i toplederposter, og jf. Danmarks Statistik (november 2019) er antallet af kvindelige ledere stigende. I 2010 udgjorde andelen af kvindelige ledere 19,2 pct. af alle ledere, og frem til 2017 er denne andel steget til 24,0 pct. Det går langsomt, for antallet af ledere i den periode var generelt stigende for begge køn. Det er min oplevelse at kvinder typisk har ledende job indenfor omsorg og mænd de ledende stillinger indenfor eks. produktion.

Manden rummer altså en kvindelig side, Anima og kvinden rummer en mandlig side Animus. Anima, - det feminine-kvindelige element i en mandlig psyke. Da moderen er den første kvinde, manden kommer tæt på i sit liv, er hans Anima ofte præget af hende. Animus, - det maskuline-mandlige element i en kvindelig psyke og da faderen her er den første mand, kvinden kommer tæt på i sit liv, er hendes Animus ofte præget af ham.

"Som en del af selvbilledets udvikling vil vi som børn overtage forældrenes holdning til os. Vi vil identificere os med forældrenes stemmer og tror, at det er vores egne, og sådan vil vores selvopfattelse, - vores selvbillede - i virkeligheden være et resultat af forældrenes og andre vigtige personers reaktioner på vores udtryk da vi var børn"(Skov, 2007. s. 92).

Når vi søger kontakt med vores Animus og Anima, kommer vi i kontakt med projektioner, der kan stamme fra vores forældre, og det kan være hjælpsomt for egen udviklingsproces at få kontakt med disse projektioner.

Kunstterapeutisk eksempel:

Det kreative oplæg:	Formål:
Form en lerfigur af din kvindelige side (anima), form en lerfigur af din mandlige side (Animus)	Bevisliggørelse af evt. modvilje i integration af en af siderne.
Case/i praksis: Der er flere kunstterapeutiske metoder til afbalancering af det indre parforhold, ovenstående er en af dem. Det drejer sig om at have to figurer, der repræsenterer hver af de to sider, og herefter en aktiv imagination i form af en dialog imellem figurerne. Herefter er en refleksion over dialogen interessant, er der eks. en modvilje imellem figurerne, der kan antyde en modvilje i integration af den ene af siderne og så gå på opdagelse i, hvor dette kommer fra, eks. fra ens forældre eller andre betydelige omsorgspersoner, der har været med til at forme vores liv. I dette tilfælde malede klienten efterfølgende et billede, inspireret af figurerne og dialogen imellem dem. Samt malede integration ind i maleriet.	

At lave denne øvelse i forbindelse med personlig lederudvikling kan blot have fokus på Anima og Animus og metoden med ler, eller en anden metode der kan synliggøre de to sider, være med til at bringe balance og forståelse for lederens egne handlemønstre og måske de indre konflikter der kan være tilstede i forbindelse med at udøve ledelse, - både med hjerne og hjerte.

Som leder må man have magt til at udrette noget, men man skal fortjene sit lederskab. Som leder kan man sige, at man *skal se alt, forstå alt, tage ansvar for alt*. En af verdens helt store ledere var præsident Barak Obama. Set i et jungiansk perspektiv fremstod han efter min mening som en der havde integreret både Anima, - det sted i psyken der har visionerne og Animus, det sted i psyken der har handlekraft til at udfører dem, i hans personlighed og i hans lederskab. Noget af det han lærte sine døtre var at være *imødekommende og gøre sig nyttig*. I virkeligheden en sand og enkel lederegenskab. Jeg har sammensat en fotoserie, som jeg mener illustrerer præsidentens myndighed, kreativitet, spontanitet og solidaritet.



Fig. 10²⁸

Jeg vil slutte 2. del af specialet af med en introduktion til begrebet synkronicitet og forholde mig til det i forhold til rollen som leder og som terapeut.

Synkronicitet - meningsfulde tilfældigheder

Jf. Gyldendahls *Den Store Danske* er synkronicitet: "samtidighed, samstemthed, rytme. I psykologien er interaktionssynkronicitet (samspilssynkroni) den nødvendige fælles rytme og melodi, den fælles takt, i det kommunikative samspil mellem mennesker."

²⁸ Fig. 10. Kilde: Souza, 2018. Collage: Karin Jønson.

Jung siger om synkronicitet: "Synkronicitet er en allestednærværende virkelighed for den, der har øjnene til at se" (Hertz, 2019. s. 77.)

Vi kan hos Jung forstå det som mødet mellem det kollektive ubevidste og det bevidste, og det kan ofte ligge lige foran os, hvis vi er nærværende og har øjnene til at se det. Vi oplever synkronicitet som noget, der føles rigtigt og som den perfekte timing. Man kan bruge billedet på en raket, der skal sættes i kredsløb. Der er et bestemt tidspunkt, hvor det er muligt at affyre raketten for at få den ind i den rigtige bane, man må være parat, når dette tidspunkt er muligt.

Man kan sige, at dette tidspunkt er et vindue, hvor muligheden er åben og kan udnyttes. Jeg tror, at vi som ledere nogen gange har for travlt til at opdage de situationer eller vinduer, der er åbne, og som kan føres os mere ubesværet hen til målet.

Ledernes hovedorganisation har lavet flere undersøgelser, der viser, at danske ledere oplever deres job som psykisk belastende og ofte er de et sted, men tænker på et andet sted/noget andet.

"Grundliggende handler synkronicitet om opmærksomhed. For at se og kunne vurdere og kunne gøre brug af tilfældighederne skal man være nærværende og tilstede." (Bresson, 2001. s. 57.).

Jeg mener, at lederen i balance med sig selv og den helhed, som man er en del af, - altså en oplevelse af dyb mening med ledergerningen i sin organisation - skal tage sig tid til at være nærværende og fokusere på helhed og have føling med og samspil med medarbejderne. På denne måde er der mulighed for opmærksomhed på de meningsfulde tilfældigheder eller synkronicitet, der opstår- og måske perfekte timer og muligheder, der ligger lige foran os. Man kan også sige, at man stiller sig i position til at være heldig.

Det modsatte af synkronicitet kan være tryghedsnarkomani og planlægning, begge dele er med til at øge stress og med til, at mindske opmærksomheden på eks. nye ideer og muligheder. Man kan sige, at man må "se på mulighederne fremfor begrænsningerne", - i øvrigt noget både ledere og medarbejdere ofte præsenterer som en personlig kvalifikation. For nogen vil det alligevel betyde, at hvis man eks. ikke får det job man søgte eller alle trafiklys er røde, så man kommer for sent til et vigtigt møde - at de bliver nemt irriterede og vrede, velvidende at det ikke kan ændre på situationen. Har man tillid til situationen, kan man tage livets hændelser mere afslappet og se muligheden i situationen i stedet.

Jeg vælger at berøre begrebet synkronicitet, her som afslutning på 2. del af specialet, hvor fokus har været ledelse og personlig lederudvikling. I forbindelse med ledelsesrollen sætter jeg begrebet i perspektiv til, om vi som ledere tør miste meningen for en stund og så herefter hjælpe hinanden med at finde meningen igen. Tør vi tøve og vente på, at de rigtige døre åbner sig og tingene falder i hak. Det er også en meningsfuld overgang til 3. del af specialet, hvor jeg sætter fokus på terapeutrollen. I den rolle oplever jeg også, at det er vigtigt at have modet til at tøve og stole på processen.

DEL 3

Mødet i terapi-rummet

Min ambition, som kunstterapeut og som dialogholder i de samtaler og terapier jeg afholder, er at den anden/klienten får mulighed for at flytte sig fra det ene syn på sig selv til et andet. At der i dialogen og terapien inviteres til et perspektivskift, og at man finder et nyt ståsted i sit liv og et ståsted, der er forankret i ens personlige værdier. I terapilokalet møder vi personer med meget forskellige problemstillinger og komplekser, og det stiller krav til os som terapeuter, at vi kan møde klienten med, at det er "problemet, der er problemet" og ikke klienten, der er problemet. Vi må sammen gå på opdagelsesrejse i situationen og komme i kontakt med noget af det, der er svært at sætte ord på.

Jeg er en blind vejviser - men jeg kender landskabet.

Vibeke Skov skriver i artiklen "Etik i psykoterapien", at "det mest udfordrende for den studerende i træningsterapien er at slippe kontrollen undervejs i terapien og ikke vide, hvor processen bevæger sig hen,- i tillid til, at klienten selv vil vise vejen" (Skov 2016).

Jeg vil i dette kapitel komme ind på flere redskaber og refleksioner, der kan understøtte denne tillid, og som kan hjælpe med at bevare en "friskhed" i terapien, og hvor man som terapeut har modet til at stole på sin intuition og personlige styrker,- samt har en god kontakt indad til sit eget følelsesliv og samtidig kan agere i de psykoterapeutiske metoder og rammer. Som terapeut kan man sige at: *Jeg er en blind vejviser - men jeg kender landskabet.*

Abt`s billedanalyse

Et af de redskaber, som jeg benytter i forbindelse med de kunstterapeutiske aktiviteter, er Abt`s billedanalysemodel. Den bygger på Jungs typologi, hvor sansning, følelse, tænkning og intuition indgår (Skov, 2018. s. 155). Her sat ind i en figur, der kort beskriver de fire funktioner og antyder, hvordan den bruges i kunstterapien.

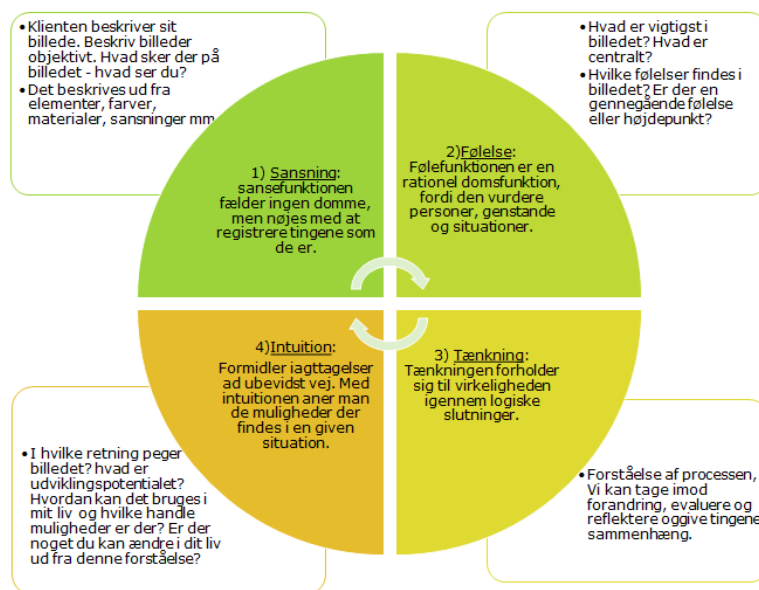


Fig. 11²⁹

²⁹ Fig. 28. Kilde: Skov, 2018. Grønkjær, 2010, s. 26-38. Abt, 2005, s. 47. Illustration: Karin Jønson.

At træde ind i klientens verden

I forbindelse med terapi lytter jeg ikke kun til det, der bliver sagt, men har opmærksomhed rettet mod den anden og forsøger også at lytte til det, der opstår mellem os. Jeg bruger min intuition og er opmærksom på, hvordan samtalen påvirker den anden. Jeg lytter indadtil på, hvordan samtalen påvirker mig selv. Jeg har mulighed for at spørge ind til det, jeg oplever, uden at konkludere, og det betyder, at samtalen bliver mere autentisk og nærværende. Man kan sige, at man som terapeut skal være opmærksom, -være opmærksom på andre, -være opmærksom på det der sker, -vække opmærksomhed og -være opmærksom på sin opmærksomhed.

I relationen i terapi-rummet imellem terapeut og klient, tilstræber terapeuten at træde ind i klientens verden, men følger man kun klienten, kommer man jo kun derhen, hvor klienten er. For at kunne gå sammen og gå længere end der, hvor klienten er, er det vigtigt at starte med at lave et "VI". Man kan opstille situationer, hvor man oplever klientens verden og/eller problemstilling. Det er ikke noget, man kan tænke eller tale sig til. Det er noget, man skal opleve sig til. I kunstterapien har vi kunststarterne, rollespil og psykodrama at gøre brug af, men også metaforer, myter, artefakter og billedkort kan bruges. Bagefter taler man om det, så har det en friskhed og en nu-hed i sig, og det kan blive kropsligt forankret.

Når vi i terapien starter med at etablere et "VI" kan det også symbolisere den trygge base/havn, som vi (ifb. med tryk tilknytning) oplevede i det tidlige mor/barn samspil. Det at have en tryk havn støtter selvstændighed hos klienten, men hvis klienten altid har brug for den trykke havn hos terapeuten og ikke kan finde det sted inde i sig selv, kan dette udvikle afhængighed til terapeuten.³⁰

Som terapeut må vi udvise empati og indlevelsesevne i klientens situation og følelser og kan på den måde være med til at reparere på og udvikle klientens egen mentaliseringsevne.³¹

I terapilokalet kan terapeuten ydre spejling påvirke klientens indre selvopfattelse, og hvis klientens følelser og fortælling ikke er tilladte eller overvælder terapeuten, mister klienten tilliden til terapeuten og i værste fald til sig selv, og det kan udløse eller forstærke en evt. skamfølelse.

Som terapeut skal man vise, at det er klientens følelser, som man spejler og repræsenterer i ansigtsudtrykket og ikke sine egne. Daniel Stern beskriver det som markeret spejling (Holm 2016).³²

Terapeuten viser dermed, at vedkommende kan se og rumme klientens indre mentale tilstande uden at blive kapret af dem - og at terapeuten kan rumme klientens eventuelle vrede og sorg, uden selv at falde i disse emotionelle tilstande.

Terapeuten skal kunne rumme egne følelser, klientens følelser og være i rummet. Kontakten med andre menneskers sorg og smerte, minder os om vores egen og de oplevelser, vi har i terapilokalet, sætter noget i gang.

³⁰ Se også side 20 vedr. genopfyldelsescirklen.

³¹ Se også side 35 vedr. mentalisering.

³² Se også side 17 og 27 vedr. spejling.

Opmærksomhed på kroppens signaler og reaktioner kan være hjælpsomt for ikke at blive overrumplet af egne indre affekter ved eks. ubehag og magtesløshed og derved få lyst til at forlade emnet eller situationen. For at hjælpe klienten må vi kunne "være med det, der er".

Det, der hjælper mig til selvberoenhed, er at blive opmærksom på min vejrtrækning og blive opmærksom på min jordforbindelse. Det er også at undlade at spejle yderpunkterne, men have opmærksom på at være adskilt, - men stadig være sammen.

Trust the proces

I min egen terapitræning har jeg nogle gange oplevet netop det at slippe kontrollen og stole på processen. Der har opstået magiske øjeblikke, hvor der har været en gensidighed og forståelse mellem klienten og den erkendelse, klienten oplever, og som jeg selv som terapeut mærker med samme intensitet.

At være bevidst om øjeblikkets betydning og indhold er meget vigtigt for mig som terapeut. Det er i disse øjeblikke, at forandring bliver skabt, og det bliver muligt for klienten at træde frem som den, vedkommende er.

Det er de kortvarige, følelsedybe møder mellem klient og terapeut, der skaber forandringen i et psykoterapeutisk forløb, mener psykologen Daniel Stern. Forandringen i psykoterapi udløses af 'forandringsøjeblikke', hvor klient og terapeut - måske blot i nogle få sekunder - etablerer et dybtgående følelsesmæssigt møde og deler en fælles oplevelse. Stern mener, at psykoterapiens kerne er en række nuværende øjeblikke eller følelsesmæssigt dybtgående oplevelser i samspillet mellem klient og terapeut. Og behandlingens drivkraft er parternes ønske om mellemmenneskelig kontakt og udvidelse af den gensidige forståelse (Stern 2004).

Nærvær i terapien

Som tidligere nævnt spejler vi os i hinanden, og det betyder, at ro og nærvær og en *ikke dømmende position* er vigtige ingredienser i terapi og samtale, for at klienten kan føle sig set og taget alvorligt. Inden klienten kommer i terapi hos mig, benytter jeg mig gerne af meditation og mindfulness for at komme tilstede i nuet og skærpe min opmærksomhed på at være åben og på en måde skubbe mig selv lidt til side og have tillid til, at jeg kan *være med det, der er*.

En kort mindfulness øvelse i starten af terapien kan også være med til at fremme et større nærvær og er med til at både klient, der til tider kommer i slutningen af en hektisk arbejdsdag, og terapeut kommer tilstede i rummet og i nuet. Det er hjælpsomt for mig at bruge mig selv i øvelserne, altså selv bemærke det, man beder den anden om, dvs. tal - bemærk - tal - bemærk osv. (Wilson 2008).

En anden måde at komme tilstede i rummet på, er nedenstående aktivitet. Den kan både bruges til *indtjek* og *udtjek* i forbindelse med en samtale.

Kunstterapeutisk eksempel:

Det kreative oplæg:	Formål:
Vælg et af de farvede filtstykker, der kan symbolisere den stemning, som du er i lige nu. Man kan evt. bede den anden om at placere farven det sted på kroppen, hvor den mærkes.	Blive bevidst om kroppens markør og den stemning man sidder med.
Case/i praksis: Vi tjekker ud af samtalen ved, at vi begge vælger en farve, der kan symbolisere, hvordan stemningen i samtalen har været. Jeg benytter farvede filtstykker. Man vælger en farve og fortæller om valget og om, hvad den farve betyder for valget. Jeg oplever, at man kan fortælle mere nuanceret med farverne, og det bliver ikke kun "det var godt eller fint". Der kommer flere ord på, og det bliver mere reflekteret og nuanceret. Ofte sidder begge parter og leger lidt med den farvede filt, kan tage dem op og føle og mærke på dem. Det sidste er hjælpsomt for den mere kinæstetiske type, der har glæde af at mærke på tingene for at reflektere og beslutte sig.	

Terapeuten er et medmenneske

Terapeuten er et medmenneske men mere end det. Som terapeut påtager man sig en aftalt støttende, guidende, anerkendende og til tider rådgivende rolle. Daniel Stern skriver i bogen "Det nuværende øjeblik", at vi bliver til i kraft af den anden (Stern 2004).

I min rolle som terapeut stræber jeg efter at støtte klientens egen refleksion, men også efter at være med-reflekterende på en måde, der viser, at klientens historie kan skabe resonans i en andens liv. Den australske socialarbejder og terapeut Michael White beskriver det som "at som den måde trommehindens overflade kommer i svingninger når den rammes af de lydbølger der kastes tilbage fra omgivelserne, kan forskellige aspekter af vores personlige erfaringer begynde at svinge i takt med billedets svingninger. Disse oplevelser, hvoraf mange tidligere har været oversete, lyser op og dukker frem i hukommelsen. Vi oplever at vores egen fortælling er forbindelse med den anden". (White, 2007. s.202).

Forståelse for dette kapitels emner er med til, at vi som terapeuter kan navigere som opdagelsesrejsende sammen med klienten, vi kender psykologiens og terapiens landskab, men vi må lade klienten vise vejen.

Jeg har en oplevelse af, at kunstterapi kan være som at tage en samtale med Selvet og inden jeg går videre til konklusionen, vil jeg kort præsentere et samtaleredskab, som jeg finder meget berigende og brugbart i min rolle som terapeut og som leder.

Protreptik

Protreptik var en del af Platons ledelsesakademier og dennes forståelse af *tanken og sjælen*, kan man også forstå i forhold til Carl Gustav Jungs teori om Selvet. Jung forstår jo Selvet som anderkendelsen af den vi er dybt inde, - vores indre barn.

Protreptik er et mere end 2.500 år gammelt filosofisk dialogorienteret coachingværktøj. Fra græsk oversættes pro-tre-po til at *vende sig mod* eller at *dreje sig mod*. Protreptikkens formål er altså at vende mennesket mod det, som er væsentligt for den enkelte og for fællesskabet. (Andersen 2014). Man kan sige at samtalens formål er, via refleksioner og målrettet dialog, at man bliver klogere på sig selv og på andre.

I praksis drejer det sig om at hjælpe den anden med at fornemme sine grundstemninger og bruge ordene. Jeg giver på bilag nr. 3 et eksempel på en struktur på en protreptisk samtale med en leder.

Protreptikkens formål er at opmuntre det andet menneske til at spørge, hvorfor det lever, handler, tænker og føler, som det gør. Det drejer sig om at blive herre i eget hus ved at konfrontere sine grundværdier. Ole Fogh Kirkeby præsenterer os for begrebet: *Translokutionaritetens princip*, som betyder: Jeg ved ikke, hvad jeg mener, før jeg hører, hvad jeg selv siger. (Kirkeby, 2016). I en protreptisk samtale og i kunstterapien kan man bringes til at lytte til sig selv ved hjælp af samtale og kunstterapeutiske aktiviteter, og når der lyttes skabes der kontakt til Selvet.

Når jeg benytter protreptiske samtalegreb i forbindelse med eks. MUS-samtaler³³ og kunstterapeutiske aktiviteter og inddrager både protreptik og kunstterapi, som metoder til selvindsigt og personlig udvikling, bliver det muligt at tage en *samtale med Selvet*.

Konklusion

Lederen må udvikle sin følelsesmæssige intelligens og på den måde bygge bro og forståelse mellem fornuft og følelser. Da jeg selv er interesseret i at bruge kreative metoder i mit lederskab og forene min passion for både kreativitet og organisation, -og ledelsesudvikling, er det naturligt for mig at både undersøge og udvikle kunstterapeutiske metoder i forbindelse med dette. Jeg mener, at psykologi og psykoterapeutuddannelser er velegnede for ledere, der ønsker at arbejde med det personlige lederskab og på at blive klogere på det at være menneske.

Det betyder ikke, at lederen skal være terapeut og medarbejderne skal være klienter, men når lederen udvikler og øger sin forståelse på mennesker, og på hvem vedkommende selv er, mener jeg, det er med til at øge og styrke lederens egenskaber og kvalifikationer i forbindelse med at:

- Se muligheder fremfor begrænsninger
- Motivere både medarbejderne og sig selv
- Forstå og facilitere bevægelse og forandring
- Påtage sig og fylde "magten ud", når det er nødvendigt og prioritere, når presset bliver for stort
- Forløse sit eget og andres potentiale
- Se og have forståelse for flere perspektiver
- Balancere "mennesket og lederrollen" og skabe følgeskab

³³ D. 20.04.20 udkommer bogen: *Protreptik i hverdagen* af Maibritt Isberg Andersen, heri er jeg bidragsyder med et kapitel: Udviklingssamtaler med medarbejdere og ledere.

- Forståelse og erkendelse af egne tilknytningserfaringer

Ledelse handler ikke kun om strategier og bundlinjer. Det drejer sig om at man som leder kender sig selv og sine handlemønstre og opnår en dybere forståelse for sin adfærd og forståelse for det at være menneske, og for både mandlige og kvindelige ledere, drejer det sig om at skabe balance i det indre parforhold.

Jeg mener, at der må tages et nyt syn på personlig lederudvikling og droppe kanindræberkurser og minimere new public management³⁴, der med sit måle -og vejetyranni, ofte er med til at skabe frustration og de-motivation.

At være leder, eks. som jeg, på en kommunal specialinstitution kan være stormfuldt og jeg mener, at øget mentaliseringsevne er med til bedre at forstå sig selv og andre, og forstå egne reaktioner ved eks. stress eller traumer. Man må som leder kunne se hvilke mentale tilstande, der er på spil, og man må kunne se bagom tilstanden.

Vi må også som ledere tilstræbe, at overskrive og korrigere sit eget evt. utrygge tilknytningsmønster, for at kunne indgå i en relation der skaber følgeskab, og kunstterapi er en terapi-form, der kan benyttes både individuelt og i ledelsesgrupper. Ved kunstterapeutiske aktiviteter, kan vi komme i kontakt med det der er svært at sætte ord på, og når sanserne inviteres ind i samtalen betyder det, at det bliver muligt at reflektere fra et dybere sted.

Når oplevelserne og erkendelserne skal bæres ud af terapilokalet og ikke bare forsvinde for klienten, når vedkommende går ud af døren, skal man være opmærksom på, at de forankres i kroppen. I kunstterapien bruges som nævnt kunstarterne eks. male, ler, collage, bevægelse og det kan gøres ved at lege "som om lege"/rollespil. Hvis klienten (eks. lederen) viser eller synes, at det er lidt for underligt, kan terapeuten invitere til, at det jo drejer sig om at eksperimentere og gøre opmærksom på fordele ved at træne. Man kan vel sige, *at fordi man har læst en bog om at køre på cykel, betyder det jo ikke, at man kan det.*

Angst, stress og depression er de nye folkesygdomme. Vi tror, at alt vi skal gøre er en større indsats, derefter vil alt blive godt,- og sociale medier, bøger og magasiner hos boghandleren viser os nøglen til lykke. Vi bliver nødt til at forbinde os til vores inderste identitet og personlige værdier, ellers bliver vi syge. I Japan har de faktisk et ord for det, at dø pga. overanstrenghed: *Karoshi*. I Danmark er det nok ikke kommet så vidt, men udbrændthed er et fænomen, der kan kobles til de nye nævnte folkesygdomme.

Afslutning og nye spørgsmål

Man kan spørge, om de kollektive værdier omkring lederskab er baseret på økonomi og magt og der prioriteres maskuline værdier fremfor de kvindelige. Hele *meto* bevægelsen, hvor kvinder blev ofre for dårlig og grænseoverskridende ledelse og mænd der ikke så noget problem i det, kan være et symptom på dette. I et samfund, hvor der er mere balance imellem det maskuline og kvindelige, vil vi i fremtiden måske se en *mewe* bevægelse, hvor både empati og forståelse for hinandens forskellighed er i fokus.

Der forskes meget i hjernen og i den terapeutiske praksis, må vi overveje, at hvis følelser blot er en hjernefunktion, betyder det så, at hvis man fokuserer intenst på en følelse, vil man blot få mere af den. Hvis man håndterer sine følelser eks. vrede ved at udforske sin vrede på alle

³⁴ New public management er et system inden for ledelse, der er benyttet af de offentlige forvaltninger siden 1980'erne med det formål at effektivisere den offentlige sektor. Kilde: Wikipedia

leder og kanter og dykker ned i den, vil man måske blot opøve denne følelse og give den mere næring, forstås som det vi træner får vi mere af. Kan der i psykoterapien være en risiko for, at man måske giver mere næring til eks. vrede, fordi man udforsker og oplever den? - omvendt er hjernen også formbar hele livet, og stress og angst, til tider med afsæt i et utrygt tilknytningsmønster, kan ændres netop via kunstterapi, hvor kroppen og sansninger og aktiv imagination er med til at udtrykke det, der er svært at sætte ord på.

Vejene videre må være at integrere mentaliseringsevnen i terapien, samt i nogle tilfælde prøve at omfortolke situationen, det der også kaldes at reframe, at bevidst se situationen med andre briller.

I dag efterspørges autentiske ledere, det handler om, at man skal være sig selv, være ægte og troværdig. Det betyder også, at man viser sin sårbarhed og til tider sit inderste eks. som autentisk og passioneret leder. I den forbindelse er der risiko for at opleve skamfuldhed, hvis ens passion eller gerning devalueres eller nedgøres og man dermed bliver ramt på sit inderste. Som leder drejer det sig om at forstå sig på sig selv,- både som leder og som menneske.

Litteratur og Kilder

Abt, Theodor, *Introduction to picture interpretation*, 1. udgave, 2005, Living Human Heritage

Albæk, Morten, *Èt liv, èn tid, èt menneske*, 1. udgave, 2018, Gyldendahl.

Coleman, Daniel m.fl. *Følelsesmæssig intelligens i lederskab*, 2. udgave, 3. oplag. 2006 Børsen.

Bentzen, Marianne, *Den neuraaffektive billedebog*, 1. udgave, 1. oplag. 2014 Hans Reitzels forlag

Blacksteen, Vibeke m.fl. *Tekster og arketyper, -Jung og litteraturlæsning*, 1996 Danskklæreforeningen

Bresson, Lene Rikke m.fl. *Den anden side*, 1. udgave januar 2001, JP Bøger

Broden, Magareta, *Mor og barn i ingenmandsland*, 1. udgave, 1991, Hans Reitzels forlag

Ditlevsen, Tove, *Der bor en ung pige i mig*, 1. Ebog udgave 2017, Gyldendal

Ford, Debbie, *Kast lys over skyggen*, 3. udgave, 3. oplag, 2010, Borgen.dk

Grønkjær, Jytte Back, *Tabt, fortabt, fundet igen*, 2. udgave, 1. oplag, 2016, Hovedland

Grønkjær, Preben, *Jungs analytiske psykologi*, 3. udgave, 2. oplag, 2010, Hans Reitzels Forlag

Hart, Susan, *Betydning af samhørighed*, 1. udgave, 5. oplag, 2006, Hans Reitzels Forlag

Hart, Susan, *Ledelse mellem hjerne og hjerte*, 1. udgave, 1. oplag, 2013, Hans Reitzels forlag.

Hertz, Rikke, *Karma, Synkronicitet og mod*, 1. udgave, 1. oplag, 2019, Grønningen

Holm, Inge Schutzsack, *Den indre uro*, 1. udgave, 1. oplag, 2016, Historia

Holmgren, Allan, *Organisationsterapi*, 1. udgave, 1. oplag, 2019, Dispuks forlag

Jung, Carl Gustav, *Erindringer, drømme, tanker*, 1961, Lindhardt og Ringhof

Kirkeby, Ole Fogh, *Det nye lederskab*, 1. udgave, 10 oplag, 2016, L&R Business.

Kirkeby, Ole Fogh, *Sjælens billeder*, 1. udgave, 1. oplag. 2013, Gyldendal

Kirkeby, Ole Fogh, *Protreptik, selvindsigt og samtalepraksis*, 1. udgave, 2016, Samfundslitteratur.

Mogens Brørup m.fl. *Psykologibogen - om børn, unge og voksne*, 1. udgave, 3. oplag, 1995 Gyldendal

Nørrelykke, Helle mfl. *Professionelle samtaler og empatiske relationer*, 1. udgave, 1. oplag, 2018, Hans Reitzels Forlag

Senge, Peter M. *Den femte disciplin*, 1. udgave, 2000, Forlaget Klim

Skov, Vibeke, *Det skabende menneske*, 1. udgave, 3. oplag 2005, Forlaget Marcus

Skov, Vibeke, *Helteudvikling i parforhold*, 1. udgave, 2. oplag, 2007, Forlaget Marcus

Skov, Vibeke, *Kunstterapi*, 1. udgave, 1. oplag 2009, Forlaget Marcus

Skov, Vibeke, *Skam og kreativitet*, 1. udgave, 2018, Forlaget Marcus

Stern, Daniel N. *Det nuværende øjeblik*, 1. udgave, 5 oplag, 2004, Hans Reitzels Forlag

Souza Pete, *Obama i nærbillede*, 1. udgave, 2018, Gyldendal

Stefansson, Finn, *Symbolleksikon*, 2009, 1. udgave, 1. oplag, Gyldendal

Von Daler, Karin, *Kunstterapi og traumer*, Mini e-bog, 2018

White, Michael, *Kort over narrative landskaber*, 1. udgave, 6. oplag, 2007, Hans Reitzels Forlag

Andre Kilder:

www.circleofsecurityinternational.com

www.etymoline.com

www.wikipedia.dk

You tube:

Still face experiment v/ Dr. Edward Tronick

BILAG 1. Figur oversigt

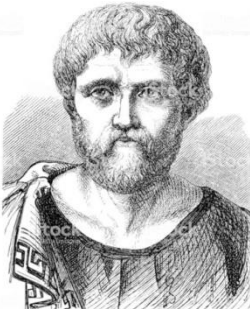
Figur:	Nr.	Side:
Den integrative model	1	9
Jungs personlighedsmodel	2	11
Daniel Sterns udviklingsfaser	3	15
Genopfyldningscirklen	4	20
Tilknytningsmønstre	5	23
Den treenige hjerne	6	28
Det autonome kompas	7	29
Det limbiske kompas	8	32
Det præfrontale kompas	9	35
Præsident Barak Obama	10	46
Abt`s billede analyse	11	48

Bilag 2. Overblik over beskrivelser af kunstterapeutiske aktiviteter

Det kreative oplæg:	Formål:	Side:
Mal et familieportræt	Bevidstgørelse af hvordan rollerne i familien påvirker den måde jeg tilgår min ledelsesrolle	25
Hvilke skab kan symbolisere dit lederskab, herefter mal et billede der kan symbolisere dig som leder - eller hvad er titlen på dit lederliv lige nu.	Bevidstgørelse af udfordringer der fylder mest og som der med fordel kan arbejdes videre med.	31
Form en skulptur i ler, der symboliserer "tålmodighed" og en skulptur der symboliserer det modsatte.	Bevidsthed på det autonome nervesystems og kroppens markører.	32
Find et dyr der repræsenterer "den anden" eks. medarbejderen. Find herefter et dyr der repræsenterer dig, som leder i relationen.	Undersøgelse af relationer og bevidstgørelse af egen sociale adfærdsmønstre.	34
Fortælle historien om Platons to heste og bede den anden om at finde et dyr der repræsenterer de to heste og vognstyrelsen	At blive bevidst om lyse og mørke skyggesider	37
Mal eller udform i ler et symbol på det der var fremherskende i din drøm - her grusomhed.	Bevidstgørelse og integration af skyggeside.	39
Tegn et træ der symboliserer dig som leder.	Bevidstgørelse og integration af skyggesider, der har indflydelse på dig som lederen.	40
Find en person som du ikke er. Eksempel: Meget kan man sige om mig, - men jeg er i hvert fald ikke....	Blive bevidst om egne projektioner og opmærksom på disse sider i sin egen personlighed.	42
Form en lerfigur af din kvindelige side (anima), form en lerfigur af din mandlige side (Animus)	Bevisliggørelse af evt. modvilje i integration af en af siderne.	45
Vælg et af de farvede filtstykker, der kan symbolisere den stemning, som du er i lige nu. Man kan evt. bede den anden om at placere farven det sted på kroppen, hvor den mærkes.	Blive bevidst om kroppens markør og den stemning man sidder med.	51

BILAG 3. En protreptisk samtale

1. kolonne: beskriver strukturen i en protreptisk samtale.
2. kolonne: beskriver et eksempel på forberedelsen til en samtale om eks. vrede.

Strukturen i den protreptiske samtale:	En samtale om vrede:
<p>I en protreptisk samtale er det typisk protreptikeren der vælger, hvad der skal tales om. Hvis det drejer sig om et forløb på flere samtaler, vil der i samtalerne opstå inspiration til de efterfølgende emner.</p> <p>I indledning til samtalen kan benyttes en anekdote eller historie, det skal give mening i forhold til det der skal tales om.</p>	<p>I forbindelse med personlig lederudvikling, mener jeg en af de vigtige egenskaber vi skal udvikle som leder er selvberøenhed og selvkontrol. Jeg kommer til at tænke på en af de 7 dyder, - nemlig <u>tålmodighed</u>, der betyder at man <i>At være villig til at bære modgang, rolig udholdenhed i ulykke og lidelse, udholdenhed, også "overbærenhed, barmhjertighed, ydmyghed, underkastelse, underkastelse af lyst.</i></p> <p>Men modsat dyderne er synderne - lasterne og i den forbindelse er vrede den følelse, der er tålmodighedens modsætning. Det er den jeg gerne vil undersøge sammen med dig.</p> <p>Hvad er det første du kommer til at tænke på?</p>
<p>Ordets betydning, etymologi, finder man inden samtalen.</p> <p>Denne viden benyttes til egen refleksion inden samtalen og til at undersøge den andens opfattelse af ordet under samtalen.</p> <p><u>Ordet er altid rigere end begrebet</u></p>	<p>Etymologisk: Fra Senecas tid - omtrent starten af vores tidsalder: Ira: aggression - kommer fra aggredi = gå hen til - gå løs på. Fra Proto-indo-europæiske: <u>angh</u> tæt, smertefuldt, også fysisk smerte, indsnævret, stammer også fra agina der betyder -at gøre -at handle. Finder ordet tilbage til 1200 tallet: irritere, provokere, fornærme. En af de 7 dødssynder jf. Pave Gregor I,- formuleret i 590 (mest kendte).</p> <p>Psykologisk: En af de grundlæggende følelser i psyken. Som tilstand: føler sig vred - koger inden i. Som karaktertræk: stabilt og der skal ikke meget til før man koger over.</p> <p>Fysiologisk: Kroppen bliver aktiveret, adrenalin pumper, og blodet trækker sig væk fra fordøjelsessystemet og ud i lemmerne. Vi bliver parate til kamp eller til flugt.</p> <p>Kender du til vreden - som ven eller fjende?</p>
<p>En historie undervejs i samtalen.</p>	<p>Seneca</p>  <p>Cicero Annio Seneca.</p>

	<p>Den romerske filosof Seneca (4. f. kr. - 65 e.Kr.) mente at vreden på den ene side var en nødvendig følelse, men at man på den anden side måtte holde afstand til den.</p> <p>Den vrede der ikke kan stoppe ødelægger den anden, som den er rettet imod. Og vender man vreden indad, ødelægger man sig selv.</p> <p>Senecas budskab er, at der er to midler mod vrede: ikke at lade den komme over dig og ikke at forløbe dig i vrede.</p> <p>Det bedste middel mod vrede er udsættelse (tålmodighed)</p> <p>Symbol for vrede: Ryst flasken og alt bliver uklart. Lad gruset synke til bunds og der bliver gennemsigtighed. Hvis du agerer, mens gruset flyder rundt og spærrer for udsynet, så bliver det blind hævn og vred vrede. (Jeg har en flaske med vand og grus)</p>
<p>Man benytter systemiske spørgsmål under samtalen og undervejs opdages nøgleord som den anden kommer i tanke om undervejs i samtalen.</p>	<p>Systemisk: kender du til vreden - som ven eller fjende Kender du andres vrede kan vreden være nyttig Kan du udsætte din vrede Ikke lade solen gå ned over sin vrede - lader du solen gå ned over din vrede? Senecas budskab er, at der er to midler mod vrede: ikke at lade den komme over dig og ikke at forløbe dig i vrede. lader du vreden komme over dig?</p> <p>Antonym og Nøgleord: Hvad har vrede og (nøgleord) med hinanden at gøre? Hvad er forskel - hvad er lighed?</p>
<p>I den protreptiske samtale deler protreptikeren af og til ud af sig selv. Man krænger ikke sin sjæl ud, men mærker efter hvor grænsen går for hvad der skal fortælles til "den anden".</p>	<p>Min historie: Jeg er ikke meget udtryksfuld med min vrede, men jeg kan mærke når mit nervesystem rejser sig og det forsøger jeg at bemærke og reagere på - altså bruge det til handling. Kroppen er ikke kun et transportmiddel for hovedet. Jeg har ikke brug for at råbe og skrig og slå i en pude. Jeg kender til at gå i freze - i stedet for handling. Jeg rejser mig op bevæger mig - det hjælper.</p>
<p>I protreptik drejer det sig om at afslutte samtalen med et spørgsmål eller dilemma, så den anden går ud af døren med dette dilemma eller tomrum.. til videre egen refleksion.</p>	<p>Jeg benyttede denne historie som udgang af samtalen: Den gamle Cherokee indianer fortæller sit barnebarn om de to ulve i menneskets hjerte. Den ene er ond,- det er vreden og den anden er venlig, det er glæden og kærlighed. De slippesud hver dag og har en indbyrdes kamp.</p> <p>Hvilken en af ulvene vinder, spørger barnebarnet? Den gamle indianer svarer: at de skal faktisk begge to vinde - for det handler ikke om styrke med om balance. Vi har brug for dem begge så vi må lede dem begge på rette vej. Vi må være klar over at der er to modstridende kræfter i os og det handler ikke om at fodre den ene og sulte den anden, - altså ikke gemme en del af sig selv væk, men i stedet tage højde for den, gøre den synlig og kontrollere den for at leve</p>

	<p>i balance.</p> <p>Lad os ikke sulte vores frygt og vrede - men lære den at kende - det kan være værdifulde lektioner.</p> <p>Sulter du din frygt og vrede?</p>
	<p>Kunstterapeutiske forslag</p> <p>Male de to ulve</p> <p>Male symbol for sin vrede</p> <p>Symboler i dyrekassen</p>

BILAG 4. Projektplan for "åndehul for ledere" 2019/20

<p>Baggrund: Etablering af en begivenhed, der kan indeholde forskellige emner ift. personlig lederudvikling og hvor der benyttes kunstterapeutiske metoder.</p> <p>Første "åndehul" Hvem er jeg - hvem er jeg også, drejer sig om at vi tager vores Skyggesider med på jobbet - både som leder og medarbejder. Eksempelvis har vi mange fordomme om hvad en leder <u>ikke</u> må være eks. svag, vag, i tvivl, ufleksibel, og utilgængelig.</p> <p>Jeg ønsker en leder og personaleudvikling, der har fokus på realisering af det hele menneskes potentiale og ikke blot den faglige og professionelle udvikling. Det betyder, at man må være villig til at undersøge værdier og blive bevidst om egne normer og blive klogere på sig selv.</p>				
<p>Ressourcer: Supervision: Psykolog Bente Schiele, Kunstterapeut Lone Walsøe Kunstterapeut mm. Vibeke Skov, Træning: Havrebjerggruppe, personalegruppe, individuelle klienter.</p>				
<p>Analyser: Interessant analyse: (overblik/brainstorm over hvor der kan opstå interessekonflikter og opmærksomhed på hvor der kan være med,- eller modgang).</p>				
<p>Ressourcepersoner (stor medvirken og indflydelse): Vibeke Skov Bente Scheile (psykolog/supervisor) Afprøvning af delelementer: Personalegruppe, Havrebjerggruppe, klienter Egen ledergruppe eller nogen af dem?</p>		<p>Eksterne interesser (medvirken ikke nødvendig og ingen særlig indflydelse): Ztrong Centerleder Mette Winther / kontakt Slagelse kommune. Ledergruppe i eget center. HR chef eller arb. miljøleder /Klb kommune.</p>		
<p>Gidsler (medvirken nødvendig, - men ingen særlig indflydelse): Min arbejdsplads drift / Tj. plan Personalegruppe Birgitte Rasmussen: ideer til evalueringsmetode?</p>		<p>Grå eminencer (Stor indflydelse/beslutnings kompetence, men medvirker ikke projektet): Leif (indflydelse, ift. en del foregår hjemme) Centerleder Vagn Engell</p>		
<p>Opmærksomhedspunkter med afsæt i interessant analyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centerleders interesse i at jeg udvikler mig kontra opmærksomhed på drift. • Leif understøttelse af min faglige og personlige udvikling - er måske til tider "på prøvelses". • Planlægning af arb. kalender + realistisk planlægning. • Huske at benytte ressourcepersoner rigtigt. • Kunne egen ledergruppe være interesseret? - måske rykke til at blive ressource personer? 				
<p>Resultat og perspektiv analyse: (afklarer hvilke resultater projektet i bedste fald kan bringe).</p>				
Brainstorm:	Sandsynlighed	Konsekvenser:	Perspektivet	Brainstorm over

	:		på mulighe- den.	mulige foran- staltninger:
Etablere "ånde- hul" i Kl.b. Kommune	1	3	3	Overveje PR i per- sonaleblad + info til HR/HR chef
Åndehul i "kre- ativitet, kunst og terapi"	5	5	25	Fokus i 2020 Det er realistisk Men fokus er vig- tigt eks. ift. job.
Samarbejde med andre lign. virksomheder	3	1	3	Der er muligheder - men tidskræ- vende - måske senere.
Slagelse kom- mune	3	3	9	Fokus medio 2020 - der er mulighed og det er relevant - tæt på.
AOF og lign.	1	1	1	Måske ... tid (min) en udfordring.

Pkt. 1:

Brainstorm over mulige resultater.

Pkt. 2:

Sandsynlighed for at opnå resultatet: 5=så godt som sikkert, 3=ret sandsynligt, 1=nærmest usandsynligt.

Pkt. 3:

Konsekvenser for projektet: 5=afgørende for et vellykket resultat, 3=vil betyde meget, 1=minimal betydning.

Pkt. 4:

Multipliser tallene for sandsynlighed og konsekvens= perspektivet på muligheden.

Pkt. 5:

Brainstorm over mulige foranstaltninger.

Tidsplan

Konceptudvikling: Juli - september 2019.

Klargøring: Oktober - December 2019.

Drift:

1. åndehul: Januar 2020.

2. åndehul:?

Evaluering/forbedring: februar 2020.

Aktiviteter

Konceptudvikling:

- Teori og beskrivelse
- Supervision
- Afprøvning af delelementer i Havrebjerggruppe + individuelle terapiforløb.
- Temadag for personalegruppe.
- Analyser: Interessent analyse, Resultat og perspektiv analyse.

Klargøring:

- Indbydelser ud til interesserede.
- Evt. Justering af indhold / lærervejledning
- Lokale - materialer

Drift:

- Tid i kalender

<u>Evaluering/forbedring:</u> <ul style="list-style-type: none">• Deltagernes evaluering• Egen evaluering• Vejledning: Vibeke Skov• Metode overvejes
PR <ul style="list-style-type: none">• Artikel: hjemmeside, sociale medier, personaleblad• Inddrage til artikel om "kunst i pinsen" 2020• KÅD 2020• Bog boost d. 21.04.20: Protreptik i hverdagen.
<u>Evaluering</u> <ul style="list-style-type: none">• Metode overvejes
<u>Perspektivering</u> <ul style="list-style-type: none">• 3-4 åndehuller om året?

BILAG 5. Lederens åndehul

Invitation:

Et åndehul for ledere,- med fokus på:

Hvem er jeg,- som leder? Hvem er jeg også?

Vi tager vores Skyggesider med på jobbet - både som leder og medarbejder. Eksempelvis har vi mange fordomme om hvad en leder ikke må være eks. svag, vag, i tvivl, ufleksibel, og utilgængelig. Målet er ikke at blive fuldkommen og perfekt, men det Psykoanalytiker Carl Gustav Jung kalder "at blive hel - at blive rund". Det drejer sig om Friheden til at være den man er.

Jeg sætter fokus på leder og personaleudvikling, der har fokus på realisering af det hele menneskes potentiale og ikke blot den faglige og professionelle udvikling. Det betyder, at man må være villig til at undersøge værdier og blive bevidst om egne normer og blive klogere på sig selv.

Har du lyst til at prøve "et åndehul for ledere", - hvor vi udforsker nogle af de værdier vi har med os i jobbet som ledere. Vi bruger kunstterapeutiske metoder, der kan støtte og hjælpe med selvindsigt og vi deler oplevelser og indsigt med hinanden. Det kræver ingen forudsætninger ifb. med kunst, men åbenhed og mod til at reflektere sammen med andre i det trygge rum vi sammen skaber.

Praktiske informationer:

Målgruppen: Ledere der er interesseret i selvindsigt i forbindelse med rollen som leder.

Dato: d. 07.01.20, 17.01.20, 23.01.20, 31.01.20. Alle dage kl. 8 - 10.00.

Tilmelding og evt. mere info eller spørgsmål på: karijo@live.dk/tlf. 21 64 67 32

Deltagerantal: Minimum 3 og max 5 personer.

Pris: Gratis. Du må meget gerne deltage 4 gange a` ca. 2 timer og derudover være behjælpelig med evaluering og feedback. Feedback og erfaringer vil evt. indgå i speciale "kunstterapi som personlig lederudvikling" anonymt og med din godkendelse.

Adresse: Koldhøjvej 3, Havrebjerg, 4200 Slagelse.

De bedste Hilsner

Karin Jønson

Lidt om mig: Jeg er på slutningen af en 4 årig uddannelse som kunstterapeut og er optaget af, at benytte kreative samtale -og refleksionsformer, i forbindelse med selvudvikling og selvindsigt. Jeg er daglig leder af et specialpædagogisk tilbud i Kalundborg Kommune. Jeg er uddannet pædagog og derudover er min uddannelsesmæssige baggrund bl.a. Pædagogisk Diplom uddannelse i Projektledelse, HR- konsulent og kurser indenfor det personlige lederskab, forandringsledelse, neuroaffektiv ledelse og jeg er uddannet Protreptikker (filosofisk coachform). Jeg stræber efter at inddrage kreative processer i min dagligdag. Se evt. mere på min hjemmeside: www.kreativitetkunstogterapi.dk, Facebook og Instagram: kreativitet, kunst og terapi.

Lærervejledninger: Åndehul for ledere

Åndehul 1: Hvem er jeg som leder?

Tid:	Emne:	Form:	Materialer:	Noter:
20 min.	Velkomst og ind tjek	Forventninger Tavshedspligt Persondata	Notesbøger udlevers. Bruges til klistermærker ³⁵ og noter	
20 min	Ledelse	Oplæg: ledelse Samtale med samtalestav	Klistermærke udleveres: Ledelse/lidelse	Ordet " <u>ledelse</u> " oprindelse finder man, at der er en sammenhæng mellem ledelse og lidelse, da lidelse indebærer at blive ledt til noget dybere. Morten Albæk skriver: <i>man skal kunne lide dem man leder og lide med dem, hvis de lider.</i>
25 min	Hvem er jeg som leder - hvordan ser mit lederskab ud	Pic`a picture Runde	Æske med foto af skabe	
10 min	Pause			
30 min	Male mig selv som leder	Male ca. 10-15 min. Sætte 4-5 ord på Gå rundt til de andres malerier og skriv et ord til hver - hvad der rammer ind hos dig	Papir Maling Små sedler	At blive set på med milde øjne
15 min	Ud tjek	Karavanefører fortælling Udgangs spørgsmål - refleksion: Er du karavanefører? Kan du være karavanefører for dig selv?	Klistermærke med karavanehistorien + spørgsmålene	Karavaneføreren skal kende vejen og sikre sig at alle når frem til næste oase, før natten falder på. Hunde kan jage firben og andre spændende ting, de ser undervejs, men det går ikke, at karavanen standser op hver eneste gang, for så kan ørkenen overvælde den. Lederen må påtage sig rollen som karavanefører.

³⁵ Klistermærker er labes med tekst, som jeg har forberedt og skrevet inden og som deltagerne kan sætte ind i deres notes bog, som en støtte til deres hukommelse og øvrige noter.

Åndehul 2: Hvem er jeg også?

Tid:	Emne:	Form:	Materialer:	Noter:
15 min	Velkomst og ind tjek	Følelse du tjekker ind med? hvilken farve kan symbolisere den? Siden sidst - spørgsmål og kommentar om udgangs spørgsmål	Farvet filtstykker	
30 min	Træ der kan symboliserer mig som leder	Beskrive træets egenskaber, 3-5 stk. Delerunde: Jeg er... Vise træet Hvad er det modsatte af egenskaberne? Skriv det i bog eller på træet. ikke dele nu.	Pastel - olie kridt Papir Clipboard	"det modsatte" er indtil videre egen refleksion.
30 min	Oplæg om Skyggen		Klistermærker	
20 min	Mere inspiration til at opdage egen skygge	Vores forældre... Sådan er jeg i hvert fald ikke... Undgå at mærke skam	Klistermærke Når vores forældre skældte os ud...	
10 min	Pause			
15 min	Hvad er gevinsten ved skyggesiden? Gevinsten som leder ?	Egen refleksion 2-3 gevinster Runde	Klistermærke Sæt på en tom side i bogen.	
10 min.	Se gevinsten hos de andres skyggesider	Sende bogen med klistermærke rundt. Skriv 1-2 gevinster ved skyggesiden. Popcorn: hvor blev du ramt - enten af det du fik fra de andre eller en af de gevinster du så hos den anden. Egen refleksion: er der noget der giver anledning til at få øje på en ny skyggeside?		
5 min	Udtjekning	Hvad har jeg også sat i skyggen? Egen refleksion - husk liste + klistermærke	hjemmerefleksion Klistermærke Liste over lyse skyggesider	

Åndehul 3: Hvilke projektioner møder jeg og min lederrolle? Hvad giver mig selv anledning til projektioner?

Tid:	Emne:	Form:	Materialer:	Noter:
20 min	Velkomst og ind tjek	Hvad har du også sat i skyggen: Pic a picture (lyse skyggesider) Siden sidst - spørgsmål og kommentar	Billedkort	
15 min	Oplæg om projektioner		Klistremærker	
25 min	Modtage projektioner	Eksempel på projektion du har været modtager af i kraft af din rolle på arb. pladsen? Samtale 2 og 2. Dele		
15 min	Visualisering 2	Skriv Indsigter Tanker		
10 min	Pause			
15 min	Find kraftige projektioner eks. på en kendt (Lotte Heise - Linse -)	Brainstorm Vælg en person MEGET KAN DU SIGE OM MIG - MEN SÅDAN ER JGE I HVERT FALD IKKE Symboliser personen i et dyr eller andet symbol Hvilket dyr er du ift. til?	Portrætter sat op på tavle	
20 min	Tag projektionen hjem	Jeg er Hvilket dyr kan nu symbolisere dig?		
15 min	Udtjekning	Runde i haven og finde et natursymbol for modet til at tage den projektion hjem ELLER Hvad giver det mig som leder at tage projektionen hjem?		

Åndehul 4: Protreptisk samtale om eks. Vrede (eller måske mod) stadig under overvejelser - måske mere med spejling...

Tid:	Emne:	Form:	Materialer:	Noter:
10 min	Velkomst og ind tjek	Følelse du tjekker ind med? Bevægelse uden ord + spejling Siden sidst - spørgsmål og kommentar om udgangs spørgsmål		
10 min	Hvad er protreptik	Oplæg	Klistremærker	
20 min	Emne: Vrede	Oplæg og protreptisk samtale	Flaske med grus samtalestav	Vrede er ofte en skyggeside
10 min	Pause			
20 min	Hvordan ser vreden ud inde i mig	Male	Papir Maling	
40 min	Besøg hos malerne /malerierne	Aktiv imagination		
10 min	Udtjekning	Musik: Hjertesang		

Åndehul 4a: Synkronicitet - nærvær

Tid:	Emne:	Form:	Materialer:	Noter:
10 min	Velkomst og ind tjek	Starter med hjertesang - komme tilstede Siden sidst - spørgsmål og kommentar Fundet projektioner - fra jer - på jer?		
10 min	Synkronicitet	Oplæg Jung siger om synkronicitet: "Synkronicitet er en allestednærværende virkelighed for den, der har øjnene til at se"	Klistermærker 1 og 2	
20 min	Nærværelse Mindfulness	Fokus på "Menneske først - leder siden" - nærvær	Meditation	
10 min	Indsigter Dampes ind	Kan de dampes ind i tre ord - eller tre sætninger Runde...		
10 min	Pause			
40 min	Dampe ordene ind på collage	Visuelt notat - collage Dele runde	På bog eller på cirkel	
15 min	evaluering	Skriftlig : 10 min. Evt. Runde : 5 min.		
5 min	Udtjekning	Cirkel Tak for indsigt Alt hvad vi ikke gider slæbe med ud ryster vi af. Cirkel med hænder Slippe langsomt.		

BILAG 6. Meditation: hvem er jeg som leder

Meditation: hvem er jeg som leder

Sid behageligt
luk øjnene stille og roligt

Læg mærke til lydende uden for huset
læg mærke til lydene inde i huset

ret opmærksomheden mod din egen krop

læg mærke til det sted hvor din krop berører gulvet - stolen

bemærk navnlig de steder hvor du kan føle overgangen immelm berøring og ikke berøring.
eks. kanten på det sted på ryggen hvor stolen berører din ryg og hvor den holder p med at berører din ryg.

Træk vejret - du får lidt tid til at dvæle ved disse steder.

ret din opmærksomhed mod dine hænder
bemærk hændernes tempertur
er der nogle steder der er varmere end andre steder
bemærk disse steder

prøv at lægge mærke til blodet der pulsere helt ud i hænderne - bemærk blot hvor i hænderne du kan føle det.

tag et par dybe vejrtrækninger

Nu vil jeg bede dig tænke tilbage på et tidspunkt eller øjeblik i dit liv som menneske og som leder, hvor du virkelig havde en fornemmelse af at være dig selv som den du er og at dette også var den du er som leder. Prøv at finde det dejlige øjeblik hvor du bare er tilfreds og i harmoni med dig selv - både udenpå og indeni.

Nu vil jeg bede dig forestille dig at du står foran et arkivskab - forestil dig at du trækker skuffen ud og tager et billede frem - et billede af dig selv imens du oplever det dejlige øjeblik som du har fundet frem i din erindring.

Forestil dig at du tager billedet op og føler det i dine hænder.

Lad dig se dig selv i øjnene på billedet og lad dig bemærke detaljerne omkring dig. Bemærk dit ansigtsudtryk.

Nu vil jeg bede dig prøve om du kan se dig selv dukke op på det her billede af det særlige dejlige øjeblik i dit liv. Prøv at være opmærksom på alle sansningerne, eks. dem du føler på din hud- måske er det udenfor og der er en lille brise - måske er der varmt.
Lad det være som om alle cellerne i din krop kan føle hvordan det er at være på dette sted - som du er i dit billede.

Træk vejret og placer nu dette billede af et rigtig dejligt øjeblik et sted på din krop, hvor du kan opbevarer det som et dejligt minde - måske er det tæt på hjertet eller i din mave eller dit bryst.

Når du har placeret billedet, læg så mærke til om der kommer nogle vigtige budskaber eller ord frem til dig om hvad der er vigtigt for dig, i dit liv som menneske og som leder.
Noget som forener det menneske som du er og den leder som du gerne vil være

det kan være nogle værdier som er vigtige for dig
det kan være noget der giver dig mening
det kan være noget med dit menneskesyn som har stor betydning for dig

Brug lidt tid på at lade disse ord komme frem til dig.

Når du er klar til det - så bliv igen opmærksom på lydene udenfor huset og indenfor i huset.

Stræk dig og mærk din krop - ryst lidt på hænder og fødder og når du er klar til det kan du åbne øjnene og komme helt tilstede i rummet.

Inden vi begynder at samtale kan du skrive lidt ned i bogen om de budskaber du fik og hvis du har brug for det kan du rejse dig op og gå lidt rundt i rummet - inden vi begynder at tale sammen.

BILAG 7. Evaluering



Evaluering - "Åndehul for ledere": hvem er jeg - hvem er jeg også. Januar 2020"
Tusind tak fordi du vil bruge et par minutter på evaluering. Evaluering bliver brugt til justering og forbedring af metoder og tilrettelæggelse, samt vil indgå anonymt i mit speciale.

Personligt:

De kreative metoder, eks. male, collage eller ler, hjalp til øget bevidsthed og forståelse af mig selv.

										X
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

Helt uenig
Helt enig

I arbejdslivet:

De kreative metoder, eks. male, collage eller ler, hjalp til refleksion og personlig indsigt ifb. med min rolle og funktion i mit arbejdsliv.

								X	X	X
--	--	--	--	--	--	--	--	---	---	---

Helt uenig
Helt enig

Indhold/emnerne er relevante ift. det personlige lederskab.

										X
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

Helt uenig
Helt enig

Mødet:

Jeg føler mig imødekommet og forstået i mødet med Karin som mødeleder/terapeut.

										X
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

Helt uenig
Helt enig

Møderne blev faciliteret, så der var psykologisk tryghed og opmærksomhed i gruppen.

										X
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

Helt uenig
Helt enig

Praktisk:

Lokalet har et behageligt miljø, hvor jeg føler mig tilpas og uforstyrret,- og jeg kan gennemfører kreative aktiviteter.

									X	X
--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	---

Helt uenig
Helt enig

Jeg er tilfreds med de materialer der blev anvendt.

										X
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

Helt uenig
Helt enig

Hvilke emner/metoder fandt du særligt udbytterige i møderne (sæt kryds):

X	Oplæg og dialog om begreber/værdier, eks. skygge og projektioner.
X	Kreative metoder, male, collage, o.lign.

X	Konkreter, eks. dyrekassen, filosofisk redskabskasse.
X	Kort, eks. kort med billeder, kort med udsagn, englekort o.lign.
	Andet?
Er der noget du særligt vil påpege som negativt?	Er der noget du særligt vil påpege som positivt?
<ul style="list-style-type: none"> • Tidspres kan gøre det svært at være 100% tilstede • Mere tid til netværk 	<ul style="list-style-type: none"> • Givende at være en del af det kunstterapeutiske univers • Unik mulighed • Ny forståelse til grundlæggende værdier og skyggesider og projektioner • Frigøre nye indsigter • Jeg bliver et friere og bedre menneske • Refleksioner fortsætter ugen efter • Feedback fra de andre i gruppen • Omsætte ord i billeder og omvendt • Vild med filosofisk kasse og kort med billeder • Glad for at være mig • Processen fortsætter • En anden måde at sætte fokus på ledelse • Refleksioner og nye relationer • Fantastisk åndehul - I love it

Forslag til emner i "Åndehul for ledere"?

- Mødes hver anden mdr. til netværk

Evaluering er foretaget af 4 ledere og X er sat som opsamling, hvor der var sat X i. Udsagn er en opsamling.

BILAG 8 . Lærervejledning: Temadag i personalegruppen

Hvem er jeg - hvem er jeg også?

Formål:

- Udvide personalegruppens selvindsigt og forståelse for hinanden.
- Større indsigt i ubevidste konflikter.
- Fokus på projektion - personalet - brugere - pårørende....

Tid:	Emne:	Form:	Materialer:	Noter:
20 min.	Velkomst og ind tæk	Spektrogram	Spørgsmål:	
30 min	Træ der kan symboliserer mig som pædagog på Kildebo	Beskrive træets egenskaber, 3-5 stk. Delerunde: Jeg er... Egen refleksion: Hvad er det modsatte af egenskaberne?	Pastel - olie farver Papir Clipboard	Find et køkkenredskab der symboliserer dig som pædagog, har jeg benyttet i stedet for træet, pga. træet indgik som øvelse i dette års MUS samtaler.
20 min	Oplæg om Skyggen		Klistermærker	
25 min	Se på de modsatte egenskaber som skyggesider - vælg en skyggeside	Egen refleksion Jeg er også.... Finde symbol i huset Dele i den lille samarb. gruppe	Evt. dyrekassen Filosofisk redskabskasse	
10 min	Pause			
20 min	Hvad er gevinsten ved skyggesiden?	Walk and talk: Refleksion 2 og 2 Hjælp den anden - spørg ind til hv- ord.		
20 min		Tilbage i lille samarb. gruppe og præsentere gevinsten. Når jeg også er ... Betyder det at jeg kan...		
40 min	Frokost			
15 min	Oplæg om projektioner			
25 min	Modtage projektioner	Eksempel på projektion du har været modtager af i kraft af din rolle på arb. pladsen? Samtale 2 og 2. Dele	Eksempel:	
10 min	Hvor kan du fange dig selv i nogle af dine projektioner? Har du opdaget en projektion og hvad	Skrive refleksion	Spørgsmål på klistermærker	

	opdagede du?			
15 min	Find kraftige projektioner eks. på en kendt (Lotte Heise - Linse -)	Brainstorm Vælg en person Symboliser personen i et dyr eller andet symbol Hvilket dyr/symbol er du ift. til?	Dyrekassen Filosofisk redskabskasse	
20 min	Tag projektionen hjem	Jeg er Hvilket dyr kan nu symbolisere dig?		
25 min	Find dine lyse skygger	Visualisering Skrive refleksion: Hvad har jeg også sat i skyggen? 2 og 2: Øjenkontakt Jer er smuk Du er smuk Mærk hvad det gør ved dig Musik:	klistermærke	Er de varmet op til denne øvelse? skal den ligge lige efter frokost?
	Udtjek:	Rundkreds med at ryste det af vi ikke gider slæbe med ud...		



www.kreativitetkunstogterapi.dk



Karin Jønson

