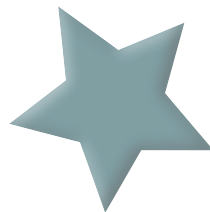




KORT

INTRODUKTION TIL ARKETYPEBESTEMMELSE



Critical Incident-metoden

Den bedste metode til arketypebestemmelse er den såkaldte Critical Incident-metode, der i motivations-sammenhæng blev udviklet af den amerikanske psykolog Frederick Herzberg i 1960'erne. Her er den bearbejdet og vinklet særligt ift. arketypebestemmelse.

Critical Incident-metoden tager udgangspunkt i kritiske hændelser i folks liv og arbejdsliv: Centrale valg, man har truffet. De bedste arbejdsdage – de dage, hvor man fik det største kick. Eller de værste arbejdsdage – de dage, hvor man følte sig allermost demotiveret.

CRITICAL INCIDENT-METODEN HAR FLERE FORDELE:

- ★ Spørgsmålene er med til at bevidstgøre interviewpersonens motivationsprofil. Det er nødvendigt, da vi ofte er delvist ubevidste om vores motivationsprofil og arketyperatur.
- ★ Dialogen omkring arketypebestemmelse er med til at nuancere vores ellers ret fattige sprog omkring motivation. Den samme hændelse kan være motiverende for forskellige arketyper af forskellige årsager, og derfor er det nødvendigt med et mere nuanceret sprog. Ved at huske at spørge, hvorfor en hændelse virkede motiverende, kan man finde ind arketyper.
- ★ Den fjerner støj fra frustrationsregression, fordi man spørger ind til de bedste arbejdsdage i interviewpersonens liv, og ikke til den aktuelle motivationstilstand, som kan være påvirket af evt. frustrationsregression.

F-A-E-MODELLEN

Critical Incident-metoden kan nedbrydes til F-A-E-modellen:



Teoretisk og psykologisk skal modellen læses fra venstre mod højre: Bestemte FAKTORER udløser en bestemt ATTITUDE (arketypekick), som har en EFFEKT (på motivationsfølelse, meningsfølelse, produktivitet, effektivitet, kreativitet, inspiration osv.).



Metodisk går man dog anderledes til værks i følgende fire trin:

TRIN 1) EKSISTENTIELLE MOTIVATIONSFAKTORER OG CENTRALE VALG I PERSONENS LIV

Før man tager udgangspunkt i F-A-E-modellen, kan det være nyttigt at spørge ind til eksistentielle motivationsfaktorer og de centrale valg, interviewpersonen har truffet i sit liv: Valg vedrørende uddannelse, ansættelsesforhold, karriere etc. Man kan også spørge ind til personens generelle livsfilosofi, livsværdier, drømme, succeskriterier etc.

TRIN 2) ATTITUDE

Første trin ift. F-A-E-modellen er at spørge ind til kritiske hændelser i folks arbejdsliv, dvs. de dage, hvor vedkommende enten har været stærkt motiveret eller stærkt demotiveret. Bed interviewpersonen om at tænke tilbage på den bedste arbejdsdag/hændelse nogensinde – den dag, hvor vedkommende fik sit største kick. Bed dernæst interviewpersonen om at beskrive arbejdsdagen/hændelsen og kickfølelsen. Primadonnaens og Præstations-trippernes kick kan tilbageføres til en bestemt episode, der udløste kicket. Derfor har de som regel relativt let ved at identificere den bedste arbejdsdag/det største kick. Pragmatikerens kick er mere udflydende. Kniber det med at identificere den bedste arbejdsdag, kan det være en idé at spørge ind til den bedste arbejdsperiode nogensinde. Allerede her kan man få de første indikationer på arketyper. Primadonnaen vil f.eks. ofte få et observerbart mini-kick af at genkalde sig det oprindelige kick. Og Pragmatikeren har jf. ovenfor væsentligt lettere ved at identificere gode arbejdsperioder frem for gode arbejdsdage.

TRIN 3) FAKTORER

Næste trin ift. F-A-E-modellen handler om at spørge ind til motivationsfaktorerne, dvs. de faktorer, der udløste kicket. Husk på, at den samme motivationsfaktor kan udløse kick hos forskellige arketyper af forskellige årsager, fordi samme motivationsfaktor kan have forskellig funktion. Derfor er det altid vigtigt at følge spørgsmålene op med et Hvorfor?, så man i fællesskab med interviewpersonen bliver klar over, hvorfor en bestemt hændelse udløste et kick.

TRIN 4) EFFEKT

Endelig spørger man ind til effekten af kicket. Hvor lang tid varede det? Hvilken effekt havde det på motivationen? På følelsen af mening? På arbejdsglæde? På kvaliteten af arbejdet? På effektiviteten og produktiviteten? På work-life-balancen? På privatlivet? Etc.

TRIN 5) ARKETYPESPECIFIKKE SPØRGSMÅL

Undervejs og især til sidst i samtalen kan man stille mere arketypespecifikke spørgsmål, dvs. spørgsmål, der er inspireret af, hvad der motiverer eller absolut ikke motiverer bestemte arketyper. Det kan være forholdet til ros, belønninger, sociale aktiviteter, standarder etc.

HVAD GØR MAN, HVIS DER ER TVIVL OM TO ELLER FLERE ARKETYPER?

Mange mennesker er i tvivl om, hvilken arketype de er og synes, de kan genkende sig selv i flere arketyper. Én grund kan være, at vi som mennesker er komplekse og har mange forskellige drivkræfter. Arketypen knytter sig til den primære drivkraft, som er forbundet med det stærkeste kick, men vi har mange andre drivkræfter end blot den primære. Nogle gange kan det være svært at vurdere, hvilken drivkraft der er den stærkeste. En anden grund kan være, at vi på arbejdet er beskæftiget med mange opgaver, som er forbundet med forskellige grader af motivation, og mange mennesker befinder sig i en situation, hvor det, de tidsmæssigt beskæftiger sig mest med, ikke er det, der knytter sig til deres primære drivkraft. Det er ikke som udgangspunkt et problem, men det kan skabe støj, når man skal finde sin arketype. En tredje grund kan være, at man ikke altid finder sit største kick på arbejdet, men i fritiden. En fjerde grund kan være, at ens arketype ikke er forløst – at man endnu ikke har fundet sin rette hylde.

Hvis man er i tvivl om to eller flere arketyper, kan man gøre følgende:

- ★ Bed interviewpersonen om at beskrive 3-4 stærke kickoplevelser. Gennem interviewguiden vurderer man, hvilken arketype de forskellige kickoplevelser knytter sig til. Hvis alle de beskrevne kickoplevelser tilhører samme arketype, er det formentlig personens arketype. Hvis de beskrevne kickoplevelser tilhører forskellige arketyper, kan man bede interviewpersonen om at rangordne kickoplevelserne. Hvilket kick var det allerstærkeste? Det er som regel det, der beskriver vedkommendes arketype.
- ★ Hvis det kniber med at beskrive de største kickoplevelser i en arbejdsmæssig sammenhæng, kan man spørge ind til kickoplevelser i interviewpersonens fritid. Det kan være kickoplevelser, der knytter sig til en hobby eller til frivilligt arbejde. (Men ikke til familielivet – børnefødsler og bryllupper er ofte kilde til stor lykkefølelse, men de færreste vil beskrive dem som motiverende...) Det er de stærkeste kickoplevelser, der knytter sig til interviewpersonens arketype, uanset om de opleves på arbejdet eller i fritiden.
- ★ For overhovedet at arketypebestemme en person, er det en forudsætning, at arketypen er forløst. Det forudsætter, at man på et tidspunkt i livet har følt, at man var havnet på rette hylde. Nogle mennesker har ikke fundet deres rette hylde endnu. I de tilfælde kan man spørge interviewpersonen, om de føler en længsel efter noget andet og mere.



KAN MAN ARKETYPEBESTEMME UNGE MENNESKER?

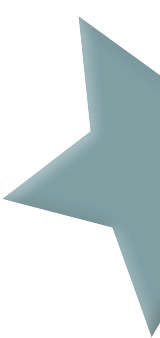
Man kan sagtens arketypebestemme en del unge mennesker helt ned til 10-årsalderen og måske også yngre end det. Nogle er meget bevidste om, hvad der motiverer dem – andre slet ikke. Men det er vigtigt at understrege, at jeg ikke anbefaler, at unge mennesker (under 18 år) skal have påduttet en arketype. Der er alt for mange aspekter, der kan influere på unge menneskers svar på, hvad der motiverer dem. De er påvirket af forældres værdier, af forventninger og af sociale konstruktioner i deres omgivelser.

Har man at gøre med unge mennesker under 18 år, er min anbefaling, at man koncentrerer sig om at øge deres bevidsthed om, hvad der driver dem og motiverer dem. Det kan man gøre ved jævnligt at spørge ind til deres motivation – ikke med henblik på at arketypebestemme dem, men med henblik på at øge deres bevidsthed og refleksionsevne over, hvad der motiverer dem. Samtidig er det vigtigt at legitimere alle typer af drivkræfter.

Det kan sagtens være, at man mener at have en indikation på, hvilken arketype det unge menneske er, men man bør hele tiden forholde sig åben og nysgerrig og være forberedt på, at indikationen kan ændre sig, efterhånden som det unge menneske bliver mere bevidst og reflekteret over sin motivation og samtidig vrister sig fri af eventuelle ydre påvirkninger.

SKAL INTERVIEWPERSONEN KENDE ARKETYPEMODELLEN?

Det er ingen forudsætning, at interviewpersonen kender arketypermodellen, men det er heller ingen hindring. Man kan sagtens til sidst i en samtale præsentere interviewpersonen for arketyperne og spørge, hvor de bedst genkender sig selv. Hvis interviewpersonen kender arketypermodellen, kan man indledningsvis spørge, hvor vedkommende umiddelbart genkender sig selv. Mange vil være i tvivl, så man kan begynde med at udelukke én eller to arketyper, som interviewpersonen ikke mener at kunne genkende sig selv i – men husk at spørge ind til, hvorfor interviewpersonen mener at kunne udelukke disse arketyper.





ØVELSE GØR MESTER!

Husk: Øvelse gør mester. Der findes ikke en "rigtig" spørgeguide. Man bliver nødt til at prøve sig frem og finde ud af, hvilke spørgsmål der virker, og hvilke der ikke virker, og man må også gøre sig erfaringer med at analysere og fortolke de svar, man får.

Husk også, at

- ★ Det er interviewpersonen selv, der har den største indsigt i, hvad der driver vedkommende. Derfor er det vigtigt, at man går dialogisk til værks og husker på, at man har til opgave at bevidstgøre og analysere motivationsprofilen i fællesskab.
- ★ Det vigtigste spørgsmål er Hvorfor? De samme svar kan komme fra forskellige arketyper, og for at nå frem til hvilken arketype, der er tale om, skal man huske at spørge Hvorfor? Hvorfor gav det dig et kick? Hvad var det ved situationen, som havde en særlig indvirkning på dig?
- ★ Eksperimentere med formen. Nogle af spørgsmålene kan indarbejdes i MUS-samtaler eller andre formelle interviewsammenhænge, men i andre situationer kan uformelle samtaler i form af en walk-and-talk eller en snak over frokosten fungere lige så godt eller bedre – især hvis man følger samtalen op med nye, interesserede spørgsmål ved en senere lejlighed. Det giver begge parter lejlighed til at reflektere over både spørgsmål og svar.

Eksempler på spørgsmål, der falder ind under hver kategori, kan ses af nedenstående skema. Derudover kan der læses mere om arketyperne og arketypebestemmelse på www.hellehein.dk og i bogen Primadonnaledelse (udgivet på Gyldendal Business).



Motivationssskema

Baggrundsspørgsmål/ Eksistentielle motivationsfaktorer

Hvorfor valgte du din uddannelse?

Hvorfor valgte du at arbejde inden for dette område?

Hvorfor valgte du at søge ind på denne arbejdsplads?

Hvilke overvejelser lå til grund for dit valg af uddannelse?

Hvilke afgørende valg har du truffet for dit arbejdsliv? Hvad har trukket i dig i forbindelse med disse valg?

Hvordan vil du generelt karakterisere dit forhold til arbejdet? (Hvor vigtig en del af dit liv er dit arbejde? Hvor vigtig er balance for dig?)

Hvad driver dig i dit arbejde? Hvorfor?

Hvad giver livet mening for dig? Hvad gør dig glad? Hvad måler du livskvalitet på? Hvilken rolle spiller dit arbejde i den forbindelse?

Hvad er en god arbejdspræstation for dig? Hvordan man måler man en god arbejdspræstation? Hvordan definerer du standarden for dit arbejde?

Hvilke værdier er vigtige for dig? Hvorfor? Hvordan kommer det til udtryk i dit arbejde?



Motivation

ATTITUDE

Hvad er det største kick, du nogensinde har fået?

Hvad er den bedste arbejdsdag, du nogensinde har haft?

Hvornår har du følt dig allermost motiveret?

Hvad er det mest meningsfulde, du har oplevet i arbejdsmæssig sammenhæng?

Beskriv episoderne. Hvad skete der?

(Hvis det er vanskeligt at finde konkrete episoder, så beskriv evt. den bedste periode i dit arbejdsliv)

Hvor hyppigt/sjældent oplever du sådan et kick?

Har du haft andre lignende kickoplevelser? Hvis ja, beskriv dem. Hvilket af disse kick har været det største?

Føler du, at du er havnet på rette hylde?

FAKTORER

Hvorfor fik du et kick i den situation?

Hvad var det, der gjorde det til den bedste arbejdsdag?

Hvad tror du var med til at skabe den følelse?

Kan du beskrive følelsen mere præcist? Hvad gjorde den ved dig? Hvorfor er det særligt vigtigt for dig?

Hvordan "fejrede" du følelsen? (introvert/ekstrovert reaktion)

Hvad er god ledelse for dig? Hvorfor?

Hvad er gode arbejdsforhold for dig? (Fordybelse, autonomi, regler/retningslinjer, socialt arbejdsmiljø, belønninger, klare målsætninger, en klar vision mv.)

Hvilken form for feedback har du brug for i dit arbejde? Hvornår vil du helst have den? Fra hvem?

EFFEKT

Hvor lang tid varede kicket/følelsen?

Hvordan påvirkede kicket dig i øvrigt? (Større arbejdsglæde, effektivitet, kreativitet, livsmening, mindre frustration mv.)

Får du nok af disse kick?

Har du selv forslag til, hvordan du kunne få flere af sådanne kick?

Demotivation

Hvornår har du følt dig mest demotiveret?

Hvad er den værste arbejdsdag/periode, du nogensinde har haft?

Har du oplevet, at arbejdet har følt meningsløst?

Hvad følte du? Kan du beskrive følelsen nærmere? Hvad gjorde den ved dig?

Har du oplevet perioder i dit arbejdsliv, hvor du ikke har kunnet genkende dig selv og dine reaktioner? (frustrationsregression og Lønmodtageradfærd)

Hvad var det ved situationen, der gjorde dig demotiveret?

Hvad tror du var med til at skabe den følelse?

Følte du dig misforstået i situationen? (Af leder, kollegaer eller andre) Hvad var det ved dig og din motivation, som du følte blev misforstået?

Hvad er dårlig ledelse for dig? Hvorfor?

Er der nogle former for feedback, du helst ikke vil have? Hvorfor?

Hvor lang tid varede følelsen af demotivation/ meningsløshed?

Hvordan påvirkede det dig i øvrigt? (Mindre motivation og arbejdsglæde, mindre energi, frustration, manglende lyst til at udføre arbejdet, raseri, ensomhed, følelse af at være misforstået, øget sygefravær etc.)