

Nysgerrighed er svaret

Tommy Krabbe

# Nysgerrighed er svaret

Når mennesker skal arbejde og leve sammen



*Nysgerrighed er svaret – når mennesker skal arbejde og leve sammen*

Af Tommy Krabbe

Copyright © 2017

Omslag og opsætning: Nadia Plesner

Bogen er sat med Baskerville og trykt hos Narayana Press

ISBN 978-87-993655-5-5

1. Udgave, 1. Oplag 2017

Printed in Denmark, 2017

Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner,  
der har indgået aftale med Copydan,

og kun inden for de i aftalen nævnte rammer.

Udgivet af Forlaget Flammen

[www.tommykrabbe.dk](http://www.tommykrabbe.dk)

*Det land som vi kender og elsker  
og ser, mens vi selv bliver til.  
Først kravle, så stavre, så stå der  
og vove mig ud når jeg vil.  
Jeg rejser mig op, og jeg kigger mig om.  
Det kan man, når man har sit sted.  
Og så går jeg videre, hvis det råber kom,  
når blot det, jeg elsker, er med.*

Jens Rosendal, "Glæden over landet", 2007

## INDHOLD

|                                              |            |
|----------------------------------------------|------------|
| Forord                                       | 13         |
| <b>Indledning</b>                            | <b>21</b>  |
| Vores samarbejde                             | 41         |
| En trailer for resten af bogen               | 47         |
| De ti budskaber                              | 49         |
| <b>Vishedens vej</b>                         | <b>53</b>  |
| <b>Tidens vrangforestillinger</b>            | <b>61</b>  |
| <b>Fællesskabets vrangforestillinger</b>     | <b>71</b>  |
| Fællesskab for the win!                      | 72         |
| Fællesskabets nødvendighed                   | 74         |
| Fællesskabets vishedsskabende egenskaber     | 78         |
| Fællesskabet som en maskine                  | 80         |
| Fællesskabet som en kultur                   | 82         |
| Fællesskabet som et psykisk fængsel del 1    | 84         |
| Superlim                                     | 87         |
| Fællesskabernes forskellige visheder         | 91         |
| Alle tror                                    | 95         |
| Fællesskabers naturlige fordomme             | 97         |
| <b>Individets vrangforestillinger</b>        | <b>103</b> |
| Mentale modeller                             | 103        |
| Erindringens vished                          | 105        |
| Den engageredes vished                       | 107        |
| Redningsplanken                              | 109        |
| <b>Vrangforestillingerernes konsekvenser</b> | <b>113</b> |
| Fastlåst adfærd                              | 113        |
| Fastlåste tanker                             | 115        |

|                                          |            |                                                   |            |
|------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------|------------|
| Fjendskab og fordømmelse                 | 119        | <b>Hverdagens udfordringer</b>                    | <b>275</b> |
| Opsummering på vishedens vej             | 122        | Magtens udfordring                                | 275        |
| <b>Nysgerrighedens vej</b>               | <b>125</b> | Rummelighedens udfordring                         | 281        |
| Den uberettigede misundelse              | 128        | Facadens udfordring                               | 282        |
| De fire vejbaner                         | 132        | Elefantens udfordring                             | 287        |
| Berlynes teori om nysgerrighed           | 133        | Underskuddets udfordring                          | 291        |
| Arousal                                  | 135        | Tillidens udfordring                              | 296        |
| Kvalitative stimuli                      | 136        | <b>Nysgerrighedens grundelementer i hverdagen</b> | <b>301</b> |
| Berlynes kedsomhed                       | 137        | <b>Afslutning</b>                                 | <b>307</b> |
| Berlynes nysgerrighed                    | 139        | Litteraturliste                                   | 313        |
| <b>Adspredelsens nysgerrighed</b>        | <b>143</b> |                                                   |            |
| Serendipitet                             | 147        |                                                   |            |
| <b>Svarsøgende nysgerrighed</b>          | <b>151</b> |                                                   |            |
| Den manglende brik                       | 152        |                                                   |            |
| Opdagelsesrejsen                         | 163        |                                                   |            |
| <b>Empatisk nysgerrighed</b>             | <b>171</b> |                                                   |            |
| Justerede til hinanden                   | 173        |                                                   |            |
| De andres tanker                         | 181        |                                                   |            |
| Fra fordom til efterdom                  | 184        |                                                   |            |
| Hvor bor empatien?                       | 190        |                                                   |            |
| Deleren og fødselshjælperen              | 194        |                                                   |            |
| <b>Integral nysgerrighed</b>             | <b>215</b> |                                                   |            |
| Uartige problemer                        | 217        |                                                   |            |
| Integral bevidsthed                      | 223        |                                                   |            |
| Fællesskabet som en organisme            | 225        |                                                   |            |
| Fællesskabet som en hjerne               | 229        |                                                   |            |
| Fællesskabet som et politisk system      | 232        |                                                   |            |
| Fællesskabet som psykisk fængsel del 2   | 234        |                                                   |            |
| Praksisfællesskaber – læringen mellem os | 236        |                                                   |            |
| Kontaktlim                               | 243        |                                                   |            |
| Fælleden                                 | 248        |                                                   |            |
| Tre veje til mere integral nysgerrighed  | 255        |                                                   |            |
| Opsummering på nysgerrighedens vej       | 270        |                                                   |            |

## FORORD

Mit største ønske for en bog er, at den kan gøre en positiv forskel. I både hjerne og hjerte er jeg fuldstændig overbevist om, at nysgerrighed er svaret. Mens jeg skriver disse ord, ved jeg selvfølgelig ikke, om bogen rent faktisk kommer til at gøre en forskel. Men der er dog tre oplevelser, som giver mig en god fornemmelse i maven, og dem vil jeg faktisk gerne dele med dig, inden du går i gang med at læse selve bogen.

### *Efter foredraget*

Da jeg for første gang holdt et åbent foredrag baseret på bogens indhold, gik det op for mig, at nysgerrigheden kan gøre meget for andre end bare mig. Efter foredraget nåede jeg at tale med fire tilhørere, inden jeg skulle køre hjem for at følge min ældste søn til gymnastik. Den første ville gerne tale med mig, fordi hun dagen før havde forsøgt at mægle i en konflikt mellem sin mor og sin søster. Det er en prisværdig og svær indsats. Hun sagde, at noget var faldet på plads for hende i løbet af mit foredrag. Hun havde forsøgt at skabe dialog gennem nysgerrighed, og det gav fremskridt, men så snart hendes egen vished tog over, gik det den modsatte retning. Nu vidste hun, hvad hun skulle gøre.

Den næste var en god bekendt, som sagde, at det var faldet på plads for hende, hvad hun havde forsøgt at forklare sine kunder i mange år: empatisk nysgerrighed (det kommer du til at læse meget mere om) – at være aktivt forståelsessøgende i forhold til deres kunders behov.

Den tredje ville gerne takke mig, fordi mine ord havde givet næring til hans tanker om, at man skal huske at lege her i livet – udforske, prøve ting af og have det sjovt. Det havde jeg ikke engang selv tænkt over.

Den fjerde sagde, at nu var brikkerne faldet på plads i forhold til, hvordan han som leder skulle håndtere, at tre afdelinger i virksomheden bare ikke kunne med hinanden.

Jeg er vant til, at folk kommer op og får en sludder efter et foredrag, men det er oftest en kort samtale om, hvorvidt foredraget var godt eller skidt – heldigvis oftest det første. Når jeg taler om nysgerrighed rammer det på en måde, jeg ikke har prøvet før, selvom jeg da synes, at jeg har talt om mange ting, som kommer helt tæt på. Og at jeg kunne sige noget på 40 minutter, som allerede i øjeblikket har gjort en forskel for fire mennesker, gør mig meget ydmyg overfor, at emnet er langt større, end jeg først havde antaget.

Det har jeg selv mærket i forhold til skrivningen af bogen. Jeg har ganske enkelt ikke haft lyst til at stoppe, for hver dag ser, hører eller læser jeg noget, som også burde komme med. Men hvis jeg ikke stopper på et tidspunkt, så kommer mine tanker jo aldrig ud. Derfor ser bogen ud, som den gør nu, og derfor vil der sikkert være mange tilføjelser til kommende oplag, hvis det første skulle blive udsolgt.

### ***Samtalen med svigerfar***

Den anden oplevelse fik jeg under et besøg på Eksperimentariet med min familie og svigerfar. Udover tiden med familien glædede jeg mig også til gå rundt i nysgerrighedens højborg. Der var også et par ting, som gjorde det ekstra sjovt, i forhold til at jeg netop arbejdede på en bog om nysgerrighed. Der var blandt andet en udstilling om opfindelser med masser af lys og lyde. Lidt for sig selv stod et kedeligt udseende komfur. Min søn på fire år gik direkte hen til

det og åbnede lågen, og inden i den stod der: ”Tillykke! Du er nysgerrig”. Så kan jeg næsten ikke ønske mig mere på hans vegne udover lykke og mening, men det kommer der ifølge de kloge også, hvis man er nysgerrig. Det var i øvrigt næsten skræmmende, da vi købte årskort på Eksperimentariet. Hvert kort var personliggjort og havde forskellige ord på bagsiden. På mit stod der: ”Nysgerrig hele året”. Men det er ikke disse hændelser, som gjorde størst indtryk på mig. Det var bare opvarmningen.

På et tidspunkt sad jeg og talte med min svigerfar, som er en mand, jeg respekterer meget, og som jeg nyder at vende spørgsmål og tanker med. Samtalen faldt selvfølgelig på nysgerrighed, og han sagde til mig, at for ham hænger nysgerrighed tæt sammen med begrebet interesse. Vi er begge sprognørder og ved, at ordet kommer af det latinske ”inter esse” – altså ”at være mellem”.

Jeg har nemlig gået længe og tænkt over, hvad det er, der i mit perspektiv gør nysgerrighed til sådan et medrivende begreb. Og min svigerfars ord satte det på plads: at være mellem. Både du og jeg går rundt på denne jord, og vi er hver især et menneske. Vi ved og kan noget begge to, og sådan er det med alle andre også. Men samtidig gælder det, at det jeg og du ved og kan, ikke er nok. Det er sikkert ikke engang rigtigt. Det interessante er alt det, der er mellem. Mellem dig og mig. Mellem os og dem. Mellem det jeg ved, og det jeg ikke ved endnu. Hvordan finder vi så ud af, hvad det, der er mellem, er? Svaret er nysgerrighed.

Uanset om du har interesse for samarbejde, fred, superhelte, fodbold, mening og alt muligt andet, er det noget, der er udenfor dig. Det er mellem dig og noget andet, for du kommer heller aldrig til at være en anden eller noget andet. Du er dig, og det bliver du ved med at være. Nysgerrighed er din forbindelse til alt udenfor dig selv og sådan set også alt i dig selv. Jeg er bare mest optaget af førstnævnte.

### ***Min egen nysgerrighed i hverdagen***

I forlængelse heraf er der som det tredje også sket det, at jeg ved at være nysgerrig på nysgerrighed selv er blevet mere nysgerrig, eller som man kunne kalde det: bevidst nysgerrig. Vi har vel selv alle noget, vi af og til ligger og tænker over, når vi stirrer op i loftet om aftenen. For mig har det været, at jeg inderligt har ønsket, at jeg var bedre til at være nærværende og til at lytte. Jeg er ikke god til at have en passiv rolle, og så snart jeg indser, at jeg kan bidrage med noget, så plaprer jeg løs. Også selvom jeg rent kognitivt ved, at det er forkert, og selv har stået til mange kommunikationsforedrag og fortalt om det.

Men nysgerrighed har været svaret for mig. Når folk i mit liv taler nu, er jeg bevidst nysgerrig. Det er et andet menneske, jeg sidder overfor, og de ligger også og stirrer op i loftet. Der er noget mellem dem og mig, som jeg aktivt kan søge at forstå – og ikke bare forstå: Nysgerrigheden åbner for noget, som ingen af os havde planlagt eller bare tænkt over. Jeg oplever, at nysgerrigheden bringer mig tættere på min familie, kunder, venner, samarbejdspartnere osv. Ikke bare fordi jeg lytter, men fordi jeg har et indefra virkende ønske om at lære og erfare, og det er kun de andre, der kan hjælpe mig med det, og det kan kun lykkes, hvis jeg aktivt søger det. På samme måde er jeg også mere bevidst om at udtrykke mig, så andre bedre kan forstå det, der er mellem os; at jeg siger, hvad jeg rent faktisk tænker i stedet for at prøve at sige, hvad der er mest ”rigtigt” at sige i situationen. Nysgerrighed er svaret både i forhold til at lytte og til at tale, for begge dele er nødvendige, hvis vi skal skabe forståelse i en verden, der hungre efter det som aldrig før.

### ***Bogens fødsel***

Som så mange andre ting, startede denne bog et helt andet sted. Jeg var for et par år siden ude at holde et foredrag om tværfaglighed på en uddannelsesinstitution. Hen mod slutningen kom der nogle

helt uforberedte ord ud af min mund. Jeg sluttede af med at sige: ”Tværfaglighed begynder med tværmenneskelighed”. De klappede og var glade, men i bilen på vej hjem begyndte jeg at undre mig. Hvad i alverden er tværmenneskelighed? Det lød fedt, men hvad er det? Det satte jeg mig for at undersøge, og jeg tænkte, at jeg lige så godt kunne lade alle interesserede følge med på rejsen. Og så begyndte jeg at lave podcasten ”Tommy og tværmenneskeligheden”. Det førte mig hurtigt vidt omkring og ikke mindst indirekte til denne bog. I den forbindelse vil jeg gerne takke dem, der medvirkede frem mod skrivningen af denne bog. Stort tak til Nadja Pass, Rune Strøm, Christina Britt Christensen, Jakob Mathiasen, Janne Bang, Malene Charlotte Larsen, Thomas Ryberg, Ask Agger, Mikkel Thorup, Mikkel Kessler og Lars Clausen. Du kan høre alle samtalerne (og dem, der kommer) på [www.tommykrabbe.dk](http://www.tommykrabbe.dk).

Bogens arbejdstitel var længe ”Os og dem 2.0”, og jeg nåede også at holde flere foredrag under den overskrift. Kongstanken var, at der findes umodne fællesskaber (1.0) og modne fællesskaber (2.0). Bogen ville så inspirere læseren til at være medskaber af modne fællesskaber. Men på et tidspunkt lavede jeg en ret speciel og fantastisk udsendelse, hvor jeg talte med Lars Clausen om den tyske sociolog Niklas Luhmann i ikke mindre end tre timer. Den er speciel, fordi ingen vist har gjort det før, og fantastisk, fordi Lars er en fremragende formidler. Det er i øvrigt blevet langt den mest populære af udsendelserne, selvom jeg nok havde forventet det modsatte. Lars spurgte mig, hvad det egentlig fortæller om mig, at jeg kalder nogle fællesskaber umodne. Det tænkte jeg meget over. Hvordan kan jeg gøre mig til dommer over det? Han sagde, at jeg i stedet skulle lave en anden distinktion og så komme i gang med arbejdet. Kort tid derefter dukkede distinktionen mellem nysgerrighed og vished op, da jeg så min søn børste tænder. Det kommer du til at læse mere om lige om lidt.

### ***Tak til***

Så jeg gik i gang med arbejdet, og det blev lige så stille til denne bog. Eller det vil sige, at der først var en anden version, som jeg heldigvis fik masser af konstruktiv feedback på. I den forbindelse vil jeg gerne sende en kæmpe tak og bunker af kram til mine feedbackgivere: Lotte Myler, Thomas Ryberg (igen), Steffen Melsen Braüner, Kim Thanner Franzpötter, Nick Hüttel, Jannie Olesen og Claus Højland Bergh-Hansen.

Derudover skal der lyde en tak til de mere end 700 virksomheder, jeg i løbet af de seneste år har været så privilegeret at besøge som foredragsholder. Det har givet mig en indsigt, som jeg aldrig kunne have læst mig til. I samme ombæring skal der også råbes tak til mit fabelagtige foredragsbureau, Athenas, der i den grad har gjort det muligt for mig at leve et arbejdsliv, jeg aldrig havde turde drømme om. Tak, fordi I lytter, når jeg fx kommer og siger, at jeg har noget på hjerte om nysgerrighed, og hjælper mig med at komme ud med det.

Tak til mine venner, som jeg ved stadig er der, når jeg kommer ned på jorden og får blanke sider i kalenderen igen efter en af mine pønsende perioder.

Tak til min sparringspartner og fabelagtige buddy, Nadia Plesner, fordi du altid hjælper mig med at tænke stort.

Tak til min mor, søster og bror for jeres konstante opbakning og interesse for alt, hvad jeg foretager mig og for jeres tilgivelse af, at jeg er så fysisk fraværende.

Tak til min yngste søn, Aleksander, som i en alder af fem måneder allerede viser mig, hvor omfangsrig nysgerrigheden er i den menneskelige natur. Når du følger min hånd med største opmærksomhed i et kvarter, så er der noget om snakken.

Tak til Julius på fem år, fordi du er verdens mest nysgerrige menneske. Du giver konstant Spørge-Jørgen baghjul. Din evige trang til at forstå er så inspirerende, selv når jeg giver udtryk for, at den kan være irriterende.

Min langt bedre halvdel, min kone Helle, skal dog have den største tak. På under et halvt år har jeg forberedt og holdt 94 foredrag og i den forbindelse kørt 25.000 kilometer rundt i landet. Samtidig har vores Julius fået lillebror Aleksander, og så har jeg nu også skrevet en bog. Intet af dette var muligt uden din forståelse og opbakning – især ikke det med babyen. 😊 Vincerò per te!

## INDLEDNING

*Flagspætten blev født ind i denne verden med skarpe øjne og en uudslukkelig nysgerrighed. Verden var jo ny og spændende, så alt skulle udforskes.*

*Først fløj spætten mod himlen og undersøgte skyer og sol, vinde og stjerner. Så fløj den rundt på hele kloden og undersøgte skove og ørkener, stepper, søer, strande og bjerge. Og da den var færdig med det, fløj den ned under vandet for at undersøge havene med deres rev og skær, tangskove og sære beboere.*

*I kan nok forstå, at det tog spætten mange, mange år at nå hele verden rundt og undersøge alle ting; men alligevel kom der en dag, hvor alt var undersøgt. Intet mere var nyt for den. Alt var gennemgået og studeret fra alle sider. Så blev spætten trist og ulykkelig. For når der ikke var mere at undersøge, hvad skulle den da gøre med sin nysgerrighed?*

*Men som spætten nu sad der i et æbletræ og hang med næbbet, hørte den pludselig en lille pibende stemme, som sang:*

*”Du hører mig nok, men du ser mig ej –  
jeg tror du har overset mangt på din vej”.*

*Spætten så sig omkring, men kunne ikke se, hvem der sang. ”Hvad er nu det?“, tænkte spætten. ”Jeg har jo set alt og kender alle. Hvem kan dog tale til mig, uden at jeg kan se nogen?” I det samme stak en lille larve sit hoved ud af et æble, der hang på en gren lige ved siden af spætten; og larven sagde: ”Se bare spætte. Jeg er inden i æblet!”*

*Da blev spætten så lykkelig, at den ganske glemte at æde larven. Tænk, en hel verden var stadig tilbage at undersøge. Den skjulte verden af ting inden i*

*andre ting. Spætten måtte straks i gang. Og endnu i dag er spætten i gang med at undersøge, hvad der er inde i træerne.*

Ovenstående eventyr er skrevet af biologen og naturvejlederen Bjørli Martha Lehrmann. Hun bruger dette og mange andre eventyr, når hun skal lære børn om alt det, der findes i naturen. Du skal nu til at læse en bog, som er ormen i eventyret. Jeg tror, at du, jeg og de fællesskaber, vi er i, ofte overser mangt og meget på vores vej. Der er nemlig hele tiden mere at undersøge i denne verden – også der, hvor vi tror, at vi ved alt.

### ***Hvad var spørgsmålet?***

Alle valg og fravalg i denne bog er styret af min klare overbevisning om, at nysgerrighed er svaret. Derfor håber jeg også, at du har det på samme måde, når du er færdig med den. Men det vil være meget forståeligt, hvis du allerede tænker: ”Hvad er nysgerrighed så svaret på?”.

Hvis vi starter med det, der vedrører **arbejdslivet**, så kunne nysgerrigheden været svaret på, hvordan jeg bliver en bedre kollega. Altså én, der virkelig ønsker at forstå de andre og hjælper med at finde gode svar på problemstillinger og spørger ind, hvis jeg kan se, at du har behov for det. I forhold til ledelsen betyder nysgerrighed også, at jeg ikke automatisk har en vished, der siger mig, at ledelsen vil mig det ondt med sine beslutninger. Der kunne jo være, at der ligger noget bag, som jeg bliver nødt til at undersøge, inden jeg laver en konklusion. Som leder kan nysgerrigheden give mig det bedste udgangspunkt for at forstå medarbejderne og træffe beslutninger, hvor deres behov og interesser er tilgodeset, såfremt det er muligt. Og er det ikke muligt, er jeg nysgerrig på, hvilken konsekvens det så har, og hvad der i så fald kan og skal gøres.

Jeg har de seneste år holdt hundredvis af foredrag, særligt om **forandringer** på arbejdspladsen, og i den sammenhæng har min klare holdning været, at det ikke nytter noget at stille sig på bagbenene i en forandringstid. Mange ender af forskellige og forståelige årsager med at have den holdning, at det er vores følelsesmæssige reaktion, der er afgørende i forandringsprocessen – typisk om man er positiv eller negativ. Jeg har endda haft kunder, som gerne vil have, at jeg kommer og siger, at det er vigtigt at være positiv overfor det, der sker.

Og mit svar er altid, at jeg da på ingen måde skal gøre mig til dommer over andres følelsesmæssige reaktion. I øvrigt vil jeg også godt lægge hovedet på blokken på, at den sikreste måde at få negative medarbejdere er at sige til dem, at de skal være positive. I den ånd hylder vi ja-hatten, pyt-stenen og sloganet om, at forandringer er et vilkår. Forandringer ER et vilkår, men det er menneskelige reaktioner på dem også. Ja, det er sjovere, hvis alle går og smiler, men hvis smilet ikke er ægte, så kan det i sig selv føre til depression. Og holdningen om særlige, rigtige følelser fører også til splittelse. Så har vi fx ”team positiv” og ”team negativ”, der i sidste ende kan holde hver deres julefrokost, fordi de bare ikke kan med hinanden. Det gælder jo også den anden vej, hvor man kan sige til glade kollegaer, at de altså skal tage at tørre det smil af ansigtet, fordi vi er i en forandringsproces. Hvad med, at vi lader menneskelige reaktioner være menneskelige reaktioner? Det kan vi for eksempel gøre ved at være nysgerrige i stedet. Nysgerrighed er ikke en rigtig eller forkert følelse, men en måde at forholde sig til sig selv, sine kolleger og til den ukendte fremtid. Målet for denne nysgerrighed er forståelse af hinandens adfærd og intentionen bag i stedet for fordømmelse og splittelse.

Alle får med nysgerrigheden mulighederne for at forstå organisationens omverden, og hvilken rolle vi skal spille i forhold til den, uanset hvilken **udvikling**, der sker. Vi kan også stille spørgsmål

såsom: Hvad har vores kunder eller borgere brug for? Hvilke dimser skal de og vi bruge næste år? Nysgerrighed er disruptionens far og mor.

I **familielivet** er det nysgerrigheden, der skaber forståelse. Når den ene giver udtryk for et problem, begynder en anden ikke at fikse det med den løsning, man tror, der er brug for. Man lytter. Selvom man har været sammen i 40 år, kan man stadig undre sig over den andens daglige vaner og underlige måder at kommunikere på. Her får nysgerrigheden forholdet et skridt videre. Når man sammen er i knæ i sygdom, finansielle problemer eller andre former for pres, kan man undgå, at det ødelægger relationerne, men styrker dem i stedet. I forhold til rollen mellem barn og forælder, er det nysgerrigheden, der gør, at man ser sit barn og dets behov.

På **sociale medier** kan nysgerrighed være svaret på, hvordan vi undgår, at 99 procent af alle ”samtaler” løber fuldstændigt af sporet. Det kan også få alle dem, der er oprigtigt interesseret i dialog til at melde sig ind i det online sociale fællesskab igen, og det er forståeligt, at de melder sig ud. Selv et billede af en hamster kan efterhånden få komplet fremmede mennesker til at flyve i totterne på hinanden. Der er jo også tilskuere på, og alle kan puste til ilden, og vi er helt og aldeles overbeviste om, hvad der sker i den andens hjerne, og hvorfor den anden tager fejl. Nysgerrigheden kan i enhver debat smide koldt vand i hovedet på kæmperne, og det kan gøre en tastaturkrig til et kaffeselskab, hvis folk ellers vil med til festen.

I **fritidslivet** kan nysgerrigheden være svaret på, hvordan foreninger kan finde sammen om fælles mål. Det kan være internt i den enkelte forening, hvor de fleste oplever, at der til stadighed er en kamp mellem de gamle egetræer og de nye frø. De erfarne og dedikerede kræfter kan sidde år for år og beklage sig over, at der ikke kommer nyt initiativ i foreningen, og når det kommer, sørger de for at stoppe det

med det samme. Det sker ikke med vilje, men det sker.

Nysgerrighed kunne også gøre nye kræfter mere åbne for at lytte til de erfarne og ikke løbe skrigende væk, så snart ønsker ikke bliver imødekommet. Lykkes ting som disse, kunne der måske engang i fremtiden eksistere mennesker, som ligefrem glæder sig til en generalforsamling. Mellem foreningerne kunne nysgerrighed også skabe forståelse for, at alle bidrager til et stærkt og levende lokalsamfund. Vi kunne have færre børn, der ikke skal vælge, om de vil skuffe idrætsforeningen eller kulturforeningen, når de skal beslutte sig for, hvilken fastelavnsfest de deltager i, fordi foreningerne finder ud af, at de godt kan arrangere noget sammen.

For det enkelte menneske kan nysgerrighed være svaret på, hvordan vi finder **mening i tilværelsen**. Det kan være, at man ikke er en del af arbejdsmarkedet, men vælger, at det på ingen måde skal sætte en stopper for det gode liv. I stedet for at holde os til den hule, vi kender, kan vi åbne blikket for verden omkring os og se, hvad den rummer af muligheder. Som på jobbet, i fritiden og alle andre steder kan vi have en svarsøgende adfærd, hvor vi aktivt gør noget for at dygtiggøre os, se angsten i øjnene, få idéer og virkeliggøre dem. Og kan vi ikke det, kan vi alene eller sammen med andre blive nysgerrige på det. Dette skulle ikke være en bog om lykke og mening, for der er i den grad rigeligt af dem i forvejen, men jeg vil jo heller ikke ligefrem ignorere, når der kommer meget klare tegn på, at nysgerrighed for den enkelte også kan betyde bedre helbred (og mindre risiko for Alzheimers sygdom), højere intelligens, mere mening og formål i livet, stærkere sociale relationer og et lykkeligere liv. Det kan du læse om i Todd Kashdans bog ”Curious?” (side 58-67). Jeg vil nemlig ikke beskæftige mig så meget med det enkelte individs belønninger ved nysgerrig adfærd, da den nævnte bog gør det så glimrende, og da der som nævnt er rigeligt med bøger om lykke og lignende.

Tænk, hvis vi levede i et nysgerrigt **samfund**, hvor forskelle ikke fik os til at holde os fra hinanden, men derimod var en anledning til at indlede kontakt. Forsøget på at lave det første danske ”gated community”, hvor et boligkvarter er omringet af hegn og har bevogtet indgang, er blevet gjort, men blev afvist af den lokale kommune. Dog er der masser af usynlige hegn, der gennemsyrrer hele samfundet. I boligområderne, til middagsselskaberne og til fodboldkampen. Nysgerrighed handler ikke om, at grænserne skal opløses, og at nogen skal ophøre med at være dem, de er. Nysgerrighed handler om at erkende, at grænserne er der, og forstå, at de andre har lige så mange fornuftige årsager til at være, hvor de er, som vi selv har. Grøfter kan fyldes og broer kan bygges, men selv fra hver sin ø kan vi stadig sende flaskepost til hinanden, og vi kan endda mere end det. Det bliver vi også nødt til, hvis vi skal løse nogle af de problemer, som vi alle deler. Klimakrisen, de raslende sabler i øst og vest, de kæmpende sabler midt i det hele og desperate menneskers forsøg på at skabe sig et liv. Alt dette vedrører os alle, og parternes vished om, hvad der skal gøres, er efterhånden ved at have spillet fallit. Nu må det være nysgerrighedens tid.

Selvfølgelig stopper den globale opvarmning ikke, og bomberne destruerer ikke sig selv, fordi nogen begynder at stille spørgsmål. Man bliver heller ikke en bedre leder, ægtefælle eller frivillig ved blot at være nysgerrig. Man skal følge op på nysgerrigheden. Den er ikke en løsning i sig selv, men det er den eneste måde, vi kan finde løsninger på i en verden, hvor fordømmelse og forenkling bliver gødet hver eneste dag. Hvis du begynder at være bekymret for, om jeg er blevet nysgerrighedsfundamentalist, så vil jeg lige berolige dig. Jeg er godt klar over, at jeg ikke kan samle ledere af krigsførende nationer eller terrorister i et rum og så sige, at nu skal de bare være nysgerrige, og så skal det hele nok gå. Der er vi ude i noget andet, som denne bog ikke handler om. Og hvis du er krigsherre eller terrorist, så tror jeg alligevel heller ikke, at du ville sidde og læse

denne bog. Nysgerrig adfærd behøver ikke altid at føre noget behageligt med sig. Man kan også være nysgerrig på den underlige lyd i motoren, som ender med at betyde, at bankrådgiveren snart skal kaste sin velsignelse over en ny bil. Det kan også være, at man er nysgerrig på det modermærke, der ser lidt underligt ud, og hvad det kan føre med sig. Man kan spørge sig selv om, hvorfor man blev fyret, forladt eller forhadet, uden svaret kommer til at føles fantastisk. Men på den lange bane vil det selv i disse tilfælde vise sig, at nysgerrighed førte til noget bedre såsom en sikker bil, rettidig indgriben ved alvorlig system eller indsigt til det videre liv.

Mulighederne er mange, men uanset om nysgerrighedens vej er sjov, spændende, bekymrende, skrækindjagende eller så meget andet, fører den altid til mere.

### *The dark side*

Men derudover er der også det, man kunne kalde ”den mørke side” af nysgerrigheden. Den canadiske psykolog Robert Vallarand skriver om to typer passion: den harmoniske og den besatte. Det kender jeg udmærket til, da jeg efterhånden har beskæftiget mig med ildsjæle-begrebet en del år.

Begreberne er oplagte at overføre til nysgerrighed. Vi kan være harmonisk nysgerrige på frimærker, og så bestemmer vi selv, hvornår vi starter, og hvornår vi stopper aktiviteter, der vedrører frimærkerne. Men at være besat betyder jo, at man ikke selv længere har styringen over sine handlinger, og det er også tilfældet med den besatte nysgerrighed. Nu sluger frimærkerne al vores tid og energi. Vi ser ikke andre mennesker, og når børnene efterlyser mad, bliver vi frustrerede, fordi det tager tid fra vores frimærker. Det er mildest talt ikke harmonisk, og vi forsømmer både andre mennesker og vores egne værdier. Det gør det ekstra svært at komme væk fra, da vi heller ikke selv kan opdage konsekvenserne ved vores besættelse, og så får

vi sandsynligvis også en kortsigtet belønning, når vi beskæftiger os med besættelsen.

Frimærker er selvfølgelig en umiddelbar ret tilforladelig hobby, men hvis vi udskifter den med nysgerrighed overfor spil, hasarderet kørsel, stoffer og meget andet, så er det mere kendt at tale om besættelser. Dog har jeg efter foredrag talt med mange mennesker, der fortæller mig om deres egne eller pårørendes skæbner, når de fx bliver besat af deres arbejde eller frivillige arbejde. Alle besættelser er startet med nysgerrighed.

I denne bog vil jeg ikke beskæftige mig yderligere med de ulykkelige skæbner, nysgerrighed kan føre med sig. Det er ganske enkelt en anden bog og ikke mindst en anden forfatter, som ved mere om det, der skal skrive den bog. Jeg vil dog nævne, at mit standpunkt er, at jo mere reflekterede og bevidste vi er om vores nysgerrighed, jo mere sikrer vi os, at det bliver den harmoniske og ikke den besatte af slagsen. Jeg er mere interesseret i og ved mere om det relationelle aspekt af nysgerrighed, og derfor bruger jeg energien der.

### ***Vishedens og nysgerrighedens korsvej***

Det sker på under et sekund, men alligevel har det en afgørende betydning for fremtiden. Du støder ind i noget uventet, og nu kan du gå to veje: Forklarer du det, der er sket, ud fra den vished, du har? Eller går du i en hovsa-tilstand og søger at forstå, hvad der skete? Det uventede kan fx komme i form af en:

- mail fra din kollega
- nyhedsoverskrift
- ytring på et socialt medie
- fremmed, der siger noget til dig
- dims, der ikke gør, som den plejer
- sætning fra et familiemedlem

- beslutning fra ledelsen
- overraskende refleksion i brusebadet.

Hvis jeg fx ser på min fireårige søn og mig selv, så er der stor forskel på vores umiddelbare reaktion. I 99 procent af tilfældene springer jeg hovsa-tilstanden over og bruger min voksne viden, så jeg kan komme videre i min hverdag. I 99 procent af tilfældene er min søn nysgerrig. Jeg misunder ham det, og jeg vil gerne lære det. Og undervejs vil jeg gerne lære det videre til dig.

At være gerrig betyder at være grådig eller begærlig efter noget. At være nys-gerrig handler således om, at man begærer det nye. Og det er præcis sådan han har det – ganske som Peter Pedal.

### ***Eltandbørsten***

Hvis følgende episode ikke havde fundet sted, så tror jeg faktisk ikke, at du nu sad og læse denne bog. For noget tid siden skulle jeg putte Julius, og jeg sad og ventede med hans nattøj, mens han lige skulle have overstået tandbørstningen. Han lændede sig frem mod en lastbil på sin reol, og da det sker, kommer der en høj brummelyd, fordi eltandbørstens bund rammer reolen. Han bliver særdeles overrasket og stopper op, kigger på tandbørsten, reolen og mig. Jeg siger, at det var da en sjov lyd, men nu skal han altså blive færdig, så han kan få sit nattøj på og komme i seng. Min vished fortæller mig, at der intet interessant er i det, han har oplevet, og nu skal vi bare komme videre.

Men hans reaktion er undersøgende. Hvis tandbørstens bund siger den lyd mod reolen, hvad siger den så, når den rammer andre overflader? Herefter starter en brummende seance, hvor børstens bund skal testes mod bordet, sengestolpen, gulvet, væggen, plakaten, kranen osv. Undervejs siger han intet, men lytter efter (tandbørsten – ikke mig), og jeg kan næsten se, hvor meget hjernen er på arbejde. Stemmen i mit hoved bliver ved med at sige: ”Det her er irriterende.

Vi skal videre”. Jeg tror, at stemmen i hans hoved siger: ”Det her er godt nok spændende. Jeg må prøve alle verdens overflader!”. Hans entusiasme smittede mig, og jeg gik på opdagelse med ham. Det gav os en lille stund, der kommer op på niveau med Emil og Alfred i Astrid Lindgrens ”Emil fra Lønneberg”.

Han vidste ikke, at jeg i dagene op til denne oplevelse gik og grublede meget over, hvad mit overordnede budskab egentlig var. Efterhånden holdt jeg foredrag om mange forskellige ting, og jeg var ved at miste overblikket. Samtalerne til min podcast gav yderligere forvirring, for jeg syntes, at det hele var spændende. Men var der ensretning i det hele? Alt dette faldt på plads, da jeg satte mig på gulvet med Julius og eltandbørsten. Det var jo nysgerrighed, som det hele handler om for mig. Det har været foran mine øjne, men jeg så det ikke, og jeg vovede endda at sige til ham, at hans optagethed ikke var spændende, fordi den jo var irriterende for mig. Det var sammenstødet mellem vished og nysgerrighed.

### *Den svære nysgerrighed*

Jeg (og sikkert også du) har også været lige så nysgerrig som ham, og det kan jeg også være, når jeg bestræber mig på det. Men det er ikke min naturlige reaktion, når jeg møder det uventede. Jeg er helt sikker på, at jeg ikke er alene. Gennem de seneste år har jeg holdt mere end 700 foredrag, workshops og kurser for organisationer, private og offentlige virksomheder. Jeg taler blandt andet om kommunikation, samarbejde, ildsjæle, social kapital og en række beslægtede emner.

Op til alle foredrag taler jeg med en repræsentant fra virksomheden om det, der rører sig hos dem, og hvad jeg kan hjælpe med. De kommer for eksempel med udsagn som:

- Der er mange forandringer, og det skaber konflikter.
- Vi tænker for meget i siloer.

- Kommunikationen fungerer ikke.
- Vi trænger til et spark bagi.
- Folk har brug for at grine sammen.
- Vi skal hjælpe hinanden med at passe på os selv.
- Der mangler anerkendelse og forståelse på tværs.

Efterfølgende er jeg så ude og møder dem, det drejer sig om, og gør, hvad jeg kan for at berige deres hverdag. Undervejs får jeg selvfølgelig mange input, kommentarer, reaktioner og idéer. Hvis jeg skal opsummere alle disse erfaringer til én sætning, vil det være denne:

Vi er ikke nysgerrige nok.

Det er den samme konklusion, jeg når frem til, hvis jeg tænker på de små ti år, jeg har arbejdet i udsatte boligområder, og det vil sikkert også være det samme, hvis jeg havde arbejdet alle mulige andre steder. Men min erfaring har altid været, at nysgerrighed er det stærkeste værktøj, når der skal bygges bro mellem du og jeg eller mellem os og dem. I udsatte områder er tingene mere på spidsen af mange forskellige årsager, og det har altid overrasket mig, hvor meget folk udenfor de udsatte områder ”ved” om, hvad der foregår i områderne, selvom de aldrig har været der. På samme måde har jeg bestemt også mødt mange i områderne, der ”ved”, hvad der sker udenfor, selvom de knapt har været der.

Det samme har jeg oplevet, da jeg voksede op i Thy, og vi talte om københavnernes – eller da jeg senere boede i København og hørte folk tale om udkantsområderne. Den canadiske coach Sue Abuelsamid formulerer forholdet mellem vished og nysgerrighed således:

*We humans have evolved as curious creatures, and we've come a long way out of the caves and over the mountains, our insatiable curiosity helping to push us past our trepidation. But as we age we begin to use our past experience as a measure to just look at something and assume what its purpose is, or if it has any relevance for us. This can be a double edged sword, saving us time in the short run but often leading to incorrect assumptions and judgments, unanswered questions, surprises, and missed opportunities in the long run.*

”That’s a really good question”, s. 11-12

Jeg har været så heldig at have arbejdet sammen med så mange fantastiske kollegaer, og jeg vil i denne sammenhæng gerne nævne én, nemlig Christina Britt Christensen, som er familie- og netværksmedarbejder i den boligsociale helhedsplan i Nivå, hvor jeg lykkelig over også at have arbejdet. Christina har en fabelagtig evne til at hjælpe mennesker, som livet kunne have behandlet bedre, og det er en meget svær opgave. Hun har ikke gods og guld til at gøre det med, men hun har sig selv, og det har vist sig at fungere i en imponerende grad.

I min podcast ”Tommy og tværmenneskeligheden” har jeg blandt andet interviewet Christina, hvor hun sagde:

*Af en eller anden årsag er jeg født med en kæmpe nysgerrighed på andre mennesker. Hvad er det, der driver det enkelte menneske? Hvad er det, man sigter efter? Hvad er det, man drømmer om? Jeg har altid syntes, at det var interessant at være på besøg hos venner og se, at virkeligheden kunne se helt anderledes ud end den virkelighed, jeg havde derhjemme. Den forskellighed har altid fascineret mig: at det, vi gør i vores familie, er sådan verden ser ud. Men når vi tager ud i verden, ser vi helt forskellige ud af alle mulige gode grunde. Det at træde ud af sin egen verden og være inspireret og nysgerrig behøver ikke at være den bedste måde, men det er min måde.*

Det vil sige, at når Christina kommer ind i et hjem, tænker hun ikke, at hun er på besøg hos en ”klient” eller en, der ikke kan finde ud af livet. Hun føler sig privilegeret og ydmyg over at måtte komme helt tæt på, og så begynder hendes oprigtige nysgerrighed at stille spørgsmål, der hjælper hende med at forstå og den anden at blive forstået. Jeg er sikker på, at der er mange andre, der er lige så meget i kontakt med deres nysgerrighed, men jeg er lige så sikker på, at der er endnu flere, inklusive mig selv, der med fordel kan lære det.

Neurologisk set er vi mennesker justerede til hinanden. Vi har de bedste forudsætninger til at forstå hinanden. Men alligevel sker det hver dag, at vi har en stemme i hovedet, der fortæller os, hvad andre tænker ud fra det, de siger og gør. Og andre ved da, hvad jeg tænker, ud fra det jeg siger og gør. Som meget anden viden, blokerer også denne for nysgerrigheden. Jeg behøver ikke fortsætte dialogen eller italesætte mine tanker, da vi begge ”ved”, hvad hinanden tænker.

Den nysgerrighedsblokerende viden kommer også fra vores fællesskaber. Hos ”os” ved vi godt, hvordan verden rigtigt ser ud, for i vores fællesskab er den rigtige verden. Så når den indre fireårige vil stille spørgsmål, svarer vi selv med vores forskellige fællesskabers sandhed. Så kan vi nemlig komme videre. Og stille og roligt lærer vi det videre til næste generation.

Jeg er nysgerrig på, hvordan vi ændrer alt dette. Derfor har jeg et godt udgangspunkt for at skrive denne bog. Nysgerrigheden er nemlig den bedste forudsætning for at ville lære noget og et stort energiboost i processen. Og den forsvinder først, når jeg oplever at have fundet svar, og resultatet er her foran dine øjne eller i dine ører. Nysgerrighed er ifølge Den Store Danske ”En trang til at undersøge noget nærmere” og noget, man især ser hos pattedyrs unger. Derfor har nysgerrigheden altid været mest interessant i forhold til pædagogik, men min tanke med denne bog er, at vi måske

netop skulle rette nysgerrighedsblikket mod de voksne, når nu vi umiddelbart har sværere ved det end børn.

Bogen handler om de to veje, vi kan gå i enhver situation, når vi støder ind i noget uventet eller anderledes. Vishedens vej er brolagt med alt det, vi ”ved” i forvejen. Den er glimrende at bruge langt det meste af tiden, hvor vi skal gøre nogenlunde det, vi plejer. Jeg løber jo ikke rundt hver aften og sætter en eltandbørste mod forskellige overflader med knægten nu. Det gjorde vi, da hovsa-tilstanden opstod, og nysgerrighedens tilfredsstillelse gjorde, at det ikke længere var en hovsa-tilstand. Jeg mener selvfølgelig ikke, at vi skal lægge al viden til side i nysgerrighedens navn, for det vil bestemt ikke få en ønsket konsekvens. Jeg beder heller ikke min søn om at køre bilen, fordi han er så dejligt nysgerrig.

Men vi skal kunne gå nysgerrighedens vej, når muligheden opstår – og bare det at være bevidst om muligheden i sig selv er vigtigt. Det er dog svært, og der er selvfølgelig mange gode grunde til, at vi lader chancen passere, selv når vi ser den.

### ***Knapbranchen***

Jeg har været storforbruger af, og også bidragsyder til, en på mange måder underlig branche. Lad os kalde den knap-branchen.

Jeg og mine dygtige kolleger lever af, at vi på relativt kort tid kan komme ind og præsentere en eller anden knap, man kan bruge til at skrue op eller ned med. Det kan være optimismeknappen, trivselsknappen, robusthedsknappen, (arbejds)glædeknappen, pytknappen og selvfølgelig den mest populære af alle knapper: lykkeknappen. Den der magiske knap, som man bare lige kan skrue op for, og så får man mere af den lykke, vi alle stræber efter. Vi kan have de tre trin, de fire faser eller de otte karameller, eller hvad det nu hedder. Der er så mange af os, der gerne vil komme med bud på det, og vi har kun det til fælles, at ingen af knapperne virker. Det er altid

langt mere kompliceret, og det ved det fleste godt, men der er ikke tid og ressourcer til mere. Det er lettest, hvis det bare er en knap, og så kan vi bare bebrejde folk selv, når knappen viser sig ikke at kunne skrue op for lykken. Derfor får organisationer og mennesker det, de gerne vil have. Og der er rigeligt at tage af, når man ser på antallet af artikler, bøger, foredrag osv., der gerne vil give os mere lykke.

Jeg vil også gerne bruge lidt af din tid ved at være irriteret på den såkaldte pytknap, som jeg ser bliver delt ivrigt på Facebook og sågar hænge på arbejdspladser. Det er en lille knap med den sjove tekst: ”Tryk på knappen, og du kommer videre i dit liv”. Det værste ved knappen er, at det bliver en måde, hvor vi kan gå og fortælle hinanden løgne om følelsernes rolle. Det er ikke meningen, at følelser bare skal trykkes væk, og det kan de heller ikke. Hvis vi bilder hinanden det ind, så bliver det kun værre, når vi oplever at have svære følelser, som åbenbart ikke sådan lige forsvinder. For nu kan vi jo ikke gå til de andre og bearbejde følelserne, samtidig med at vi klandrer os selv for, at vi ikke kan finde ud af at bruge pytknappen ordentligt. Jeg skal ikke udelukke, at nogen kan få det hele til at gå væk med en pytknap, men hvis de kan, skal de bare holde det for sig selv. At have det svært og blive konfronteret med en pytknap er som at være ædru, når alle andre er berusede – eller beruset, når alle andre er ædru. Den er sjov for dem, der ikke har brug for den.

Jeg er til gengæld i arbejdet med denne bog blevet overbevist om, at nysgerrighedsknappen rent faktisk virker. Vi kan skrue op for nysgerrigheden, uanset hvem vi er, hvor vi er, og hvem vi er sammen med. Jeg siger ikke, at den fører til lykke, og glem nu lige den lykke. Den kommer og går alligevel. Menneskelige følelser er konsekvenser af noget, vi gør, og af noget, der sker for os – ikke noget, vi kan designe efter ønske. Men nysgerrigheden fører altid til mere. Mere indsigt, mere handling og ofte mere forbundethed. Man kan ikke være nysgerrig og fordømmende på samme tid.

Nysgerrighedsknappen kan i nogle situationer være let og i andre svær at skrue op og ned for, og nogle har lettere ved det end andre. Men alle er født med den og kan lære at gå nysgerrighedens vej – på trods af de stemmer i hovedet, der fortæller os, at vishedens vej er bedre. For at kunne navigere bedre skal vi kende begge veje. Det er min efterprøvede vished, og den er jeg nået frem til gennem omfattende nysgerrighed.

### ***Tommy og nysgerrigheden***

Hvis jeg ser på mit eget liv, har nysgerrighed været den eneste gennemgående faktor for, at tingene har udartet sig, som de har. Det stod på ingen måder skrevet i kortene, at drengen fra Thy skulle lave det, han laver i dag og leve, hvor han gør. Da jeg var barn, ville jeg være tømrer, i skolen skolelærer, i gymnasiet gymnasielærer og på universitetet forsker. Jeg kunne sikkert også være blevet alle disse ting – dog tvivler jeg stærkt på, om jeg kunne blive dygtig nok til at være tømrer. Men pointen er, at jeg på trods af et begreb om retning altid er endt et andet sted. Jeg valgte gymnasiet, fordi jeg syntes, at latin lød spændende (min storesøster var klassisk sproglig). På studievejlederens kontor i 3. G læste jeg én side om kommunikationsuddannelsen og valgte at søge ind på den som den eneste. Det lød interessant. Dagen før studiestart flyttede jeg til Aalborg, som jeg aldrig havde været i før. Da studiet var færdigt, søgte jeg en stilling i Herning Kommune, hvor jeg skulle arbejde med et udsat boligområde, hvilket jeg aldrig havde drømt om, men jeg syntes, at det lød spændende, da jeg læste stillingsopslaget, mens jeg kedede mig med specialeskrivningen. Jeg havde ikke været i Herning siden Pondus Cup i badminton og et par familiebesøg som barn, men jeg flyttede dertil og arbejdede med noget, som jeg stort set ingen forudsætninger havde for at arbejde med.

For jeg var nysgerrig på de unge, deres familier, kommunen, foreningerne og alt omkring mig, og det viste sig at være en god

forudsætning. Da jeg mindst ventede det, spurgte en veninde, om jeg ikke ville møde en kvinde, hun studerede med i København. Jeg havde aldrig nogensinde tænkt, at jeg skulle sætte min ben i København i mere end en dag som turist, men jeg blev dog nysgerrig, og hvis jeg ikke havde været det, havde jeg ikke mødt mit livs kærlighed. Efter to års kæresteri flyttede jeg til København og begyndte at arbejde med noget, jeg hidtil ikke havde kendt til eksistensen af: mødeindustrien, dvs. køb og salg af foredrag og kurser. Det var først et par måneder inde i jobbet, jeg hørte mit livs første egentlige foredrag, og jeg tænkte: ”Hvad i alverden var det, jeg hørte?”. Det var underholdende, men også inspirerende og indholdsrigt. Jeg blev nysgerrig på formen og begyndte at suge viden til mig. Jeg kunne sagtens være blevet i branchen, men jeg blev nysgerrig på at arbejde med endnu et udsat boligområde, og derfor gik jeg tilbage til den branche, hvilket gav mig så mange fantastiske oplevelser, bekendtskaber og ikke mindst erkendelser. Samtidig spirede nysgerrigheden for selv at holde foredrag, så jeg prøvede at holde et på mit arbejde for nogle samarbejdspartnere og meldte mig til nogle åbne arrangementer, hvor man kunne prøve det af. Jeg fandt ud af, at det var en selvstændig disciplin og begyndte at lære af de bedste, indtil jeg en dag stille og roligt fik det gjort til min karrierevej. Efter syv år i hovedstaden blev min kone og jeg nysgerrige på, om vi kunne kombinere tæthed med København med landsbyidyllen, og efter vi havde søgt over hele Sjælland, flyttede vi 1½ år senere til Viby Sjælland, som hverken hun eller jeg kendte til, da søgningen begyndte. I dag kunne vi slet ikke forestille os at bo andre steder.

Jeg regner bestemt ikke med, at du finder hele den ovenstående smøre interessant i forhold til at kunne lære noget af det, eller at jeg er så spændende, at du bare må vide, hvor jeg har arbejdet, boet osv. Men det interessante er, hvordan nysgerrigheden har været altafgørende for, at mit liv ser ud, som det gør. Jeg har nok altid været et nysgerrigt

menneske, og det har sikkert også ført mig frem til at skrive denne bog. Jeg kunne se, at nysgerrigheden er det optimale svar i mange sammenhænge på et teoretisk plan, og derfor var det selvfølgelig ekstra medrivende, da det gik op for mig, at det også er min egen erfaring på et praktisk plan. Og når jeg så ser, hvordan min ældste søns naturlige nysgerrighedsknap altid er skruet op på max, kan jeg fra første parket se, at jeg ganske vist er nysgerrig, men jeg har også en vished, som ofte holder den i ave. Når du lægger denne bog fra dig, så prøv evt. at tænke lidt over, hvordan dit eget liv er formet gennem nysgerrighed.

Du kan også bare lægge alle begrundelser og mål fra dig og ganske simpelt vægte nysgerrighed højt i sig selv. Gøre den til et ståsted, som Svend Brinkmann ville sige. Eller som Ian Leslie skriver:

*The most fundamental reason to choose curiosity isn't so that we can do better at school or at work. The true beauty of learning stuff, including apparently useless stuff, is that it takes us out of ourselves, reminds us that we are part of a far greater project, one that has been underway for at least as long as human beings have been talking to each other.*

”Curious – the desire to know and why your future depends on it”, s. 20

### ***Hvorfor vished?***

Vishedens vej er på flere måder det, vi efterspørger i samfundet. Vi vil gerne have klare udmeldinger fra ledelsen. Vi vil gerne have nyhedsværter, der ved, hvad de taler om. Vi vil også gerne have en tandlæge, der har styr på tingene. Vi vil sågar gerne have en vejrvært, der med sikkerhed kan fortælle os om vejret i næste uge. Men alle disse ønsker om vished har også sin pris. Visheden bliver et mål i sig selv, og vi bruger ikke energi på nysgerrighed, for vi har jo allerede dannet en mening. Vi bliver lukkede. Hvis andre er enige, så er de med på ”de godes hold”, og er andre uenige, så har vi et problem, og det er deres skyld. Formålet med at beskrive og analysere de to veje

er at skabe forståelse for, når vi og andre vælger vishedens vej, men også at inspirere til ofte at vælge nysgerrighedens vej, fordi vishedens vej hyppigt har en konsekvens, vi ikke ønsker på den lange bane.

Du vil i løbet af bogens første halvdel nok synes, at jeg dedikerer meget tid og plads til visheden, og det kan virke mærkeligt, når nu det er nysgerrighed, den handler om. Men jeg synes, at det er så hamrende vigtigt, at vi ikke kun bliver enige om, at nysgerrigheden er en god vej at vælge. Vi skal også blive enige om, at vi vælger den for sjældent, og det kræver, at vi forstår hvorfor. Ellers kan du risikere at lægge bogen fra dig og være vildt indstillet på nysgerrighed, men efter kort tid i virkeligheden være i vildrede over, hvorfor du og så mange andre finder det så svært at være nysgerrige. Det er analysen og beskrivelsen af vished svaret på. Dog vil jeg sige, at hvis du nu alligevel skulle få lyst til at gå direkte til ”Nysgerrighedens vej”, så kan du godt gøre det og få noget ud af det. Der er et par referencer tilbage til noget, der står under ”Vishedens vej”, men den overordnede forståelse skal du nok få. Hvis du ikke gider læse nogen af delene, kan du bare gå til afslutningen nu. ☺

## VORES SAMARBEJDE

Jeg har skrevet en bog, fordi jeg har noget på hjerte og forhåbentligt også noget på hjerne, og du har købt, lånt eller stjålet den, fordi du gerne vil investere noget af din tid i at se, om den kan give en efterfølgende værdi i din hverdag. Hvis vores samarbejde skal lykkes, skal de mange følgende ord leve op til det løfte, bogen giver i sin titel og beskrivelse, og du skal læse den og sætte den i relation til dit liv og dine beslutninger. Hvis vi begge gør dette, kan vores samarbejde ændre verden til de bedre. Men hvordan gør vi det? Hvilke bevidste valg har jeg truffet for at hjælpe vores samarbejde på vej. Det vil jeg gerne gøre tydeligt, inden vi sådan rigtigt kommer i gang.

### *Når en foredragsholder skriver bøger*

Jeg ernærer mig som foredragsholder, og det betyder selvfølgelig noget for, hvordan jeg formulerer mig på skrift, hvad jeg trækker på og for min bevidsthed om, at du skal kunne bruge det til noget. Jeg trækker på en lang række videnskabelige tilgange, som jeg kombinerer til at udgøre mit samlede budskab – med de videnskabelige fejlkilder, som det naturligvis vil medføre. Det er jeg helt bevidst om. I branchen plejer vi at sige, at et foredrag skal give viden, inspiration og motivation. Viden, så man kan lære noget. Inspiration, så man sætter det i relation til sit eget liv, og motivation, så man har lyst til at blive ved med at lytte eller i dette tilfælde læse med. Derfor bruger vi ofte humor eller skæve betragtninger, hvilket du også vil møde i denne bog. Hensigten er, at du på nogle punkter oplever et ekko, hvor noget jeg skriver, skaber en meningsfuld genlyd i forhold til dine erfaringer og din tilværelse. Du er dommeren. Jeg vil gerne gøre det så let for dig som muligt at dømme det

vidensbaserede indhold ved at bruge den gode akademiske skik at skrive, hvor jeg har mine påstande og teorier fra, selvom det nogle gange gør læsningen lidt mere kedelig. Jeg ser desværre for mange bøger og hører mange foredrag, hvor der forekommer sætninger som ”forskning viser”, ”en teori siger” eller sågar: ”Jeg har læst, at ...”. Det er svært at gå de efterfølgende påstande efter, når man ikke ved, hvor de har sin rod. Og jeg vil meget gerne have, at du går mig efter i sømmene og giver mig besked, hvis jeg har misforstået eller har overset noget vigtigt.

Succeskriteriet for en foredragsholder er at skabe en bevægelse fra A til B. Fra ligeglad med motion til motiveret til motion. Fra selvudslættende til at prioritere sig selv i hverdagen. Det er derfor, så mange foredrag hedder noget, med ”Fra x til y”. Det er selvfølgelig godt, hvis vi så også kommer med nogle redskaber til, hvordan man så kommer fra A til B. Derfor benytter vi os af redskaber fra alle de ovenstående måder at formidle på, uden at være én af dem i ren form.

Jeg vil gerne gøre dig bevidst om nysgerrighedens vigtige betydning og give dig værktøjer til at være mere nysgerrig, når muligheden byder sig. Jeg tror på, at både min, din og alle andres verden bliver et bedre sted, hvis det sker. Det driver mig til at ramme tasterne og skabe hvert eneste af disse mange ord.

### ***Berøring af tilværelsen***

Min personlige tilgang er derudover, at jeg gerne vil holde mig fra de alt for letkøbte tilgange, der er kendetegnende for formidling på området. Det er stort set umuligt at finde en artikel, et foredrag eller en bog, hvor der ikke indgår ”Syv trin mod ...”, ”De 16 sikre metoder til ...”, ”32 valg, som alle succesfulde ledere tager”, ”Tretrinsraketten mod sikker succes” osv. Jeg har selv været der, fx da jeg skrev en bog til unge, der hed: ”Få succes som voksen”. Den

bestod af ti råd, og jeg har fortrudt det mange gange siden, men jeg var ny i branchen og troede, at det var den eneste vej frem. Undskyld.

Det er bare så fristende, for trin-formidlingen passer så godt ind i en verden med evig kamp om opmærksomheds-klik, og medierne er så glade form dem (af samme årsag). Men det har jeg så valgt at være ligeglad med denne gang.

Problemet er, at jeg (og andre, du ikke kender) intet aner om de reelle udfordringer i dit liv, og hvordan skulle vi så kunne lave syv lette råd til dig? Det bildte jeg mig måske engang ind, at jeg kunne. Dog måtte jeg erkende, at jeg aldrig selv har brugt et klart råd, en sikker metode eller en god vane direkte i mit eget liv. Jeg tror, at ”de syv lette råd” og deslige hører til en tid, hvor verden var mindre kompleks. Man kan ikke forvente et bestemt output af en bestemt handling længere, hvis man i det hele taget nogensinde har kunnet det. Det er en for deterministisk måde at se verden på, synes jeg. Jeg tror mere på samarbejdet mellem undertegnede, dig og verden omkring dig.

Man hører eller læser noget, og så skal det spille bold med egne tanker og erfaringer, før det kan blive til en meningsfuld handling, der kan skabe et lille bump i universet. Og hvis rådet eller teknikken bliver for konkret, er intet overladt til ens egne erfaringer, og derfor bliver bogen, foredraget eller artiklen glemt på vej tilbage til computeren, bilen eller cyklen. Et andet problem med de sikre metoders nummererede tilgange er, at de gør alt for at finde (hvilket ofte er et andet ord for at google) frem til de facts, der understreger deres pointe og glemme dem, der ikke gør. Det bliver også ofte noget, der bliver ”mere sandt”, fordi det rimer, eller fordi der er en sød eller sjov anekdote, der bekræfter reglen. Jeg vil ikke sige mig fri fra at benytte mig af anekdoter, men det tjener til at illustrere en pointe og ikke til at være pointens sandhedsvidne.

Endvidere vil jeg fra starten gerne skrive til dig, at jeg ikke beskæftiger mig med ekstreme tilfælde. Det er der mange andre, der gør – ikke mindst medierne. Undtagelser gør noget usandt, hvis man hævder, at man taler om alle mennesker på én gang. Når jeg senere skriver, at mennesker er justerede til hinanden, så kan det godt være, at nogen har fundet en eneboer, der ikke er. Når jeg beskæftiger mig med, at fællesskaber er gode for os, så skriver jeg ikke om nazisme og lignende. Jeg er ikke ude på at lave en enhedsteori, men på at samle den viden og inspiration, der kan give andre lyst og redskaber til at være mere nysgerrige.

### ***Ikke-religiøs forkyndelse***

Jeg oplevede selv et meningsfuldt ekko omkring alle disse tanker om relationen mellem formidleren og læseren, da jeg læste det første afsnit i filosof og teolog Knud Ejler Løgstrups hovedværk ”Den etiske fordring”. Han skriver godt nok om forkyndelse, der ofte har en religiøs klang, men det behøver den ikke at have. Her skal forkyndelse blot forstås som det, at den ene vil formidle noget til andre. Jeg synes, at han formulerer meget smukt, hvordan noget fra den enes hoved kan blive relevant i den andens liv. Det er langt, men godt:

*For at en forkyndelse ikke skal være os uvedkommende, må den svare til noget i vor tilværelse. Hvad det er, kan være meget forskelligt, en vildrede vi befinder os i, en modsigelse vi ikke kan slippe ud af, en skæbne vi ikke vil affinde os med, forventninger vi nærer eller vanskeligheder, der har tårnet sig op. Dermed skal ikke være sagt, at forkyndelsen, for at blive taget alvorligt, skal gøre rede for vor vildrede og modsigelser på samme måde, som vi selv gør det, eller kalde forventningerne og vanskelighederne med de samme navne, som vi benævner dem med. Og endnu mindre skal dermed være sagt, at forkyndelsen skal løse vore problemer, svare på vore spørgsmål, frelse os fra vor skæbne og opfylde vore ønsker i de*

*retninger, vi selv har kunnet forestille os. Forkyndelsen kan meget vel være fremmedartet i sit udtryk og gå på tværs af alt, hvad vi har tænkt os, uden at vi derfor nødvendigvis vender det døve øre til den – blot den rører ved noget i vor tilværelse.*

Så hvis du er klar til at blive berørt i din tilværelse, står der en hel del ord til dig på de kommende sider.

### ***De tre vedkommende spørgsmål***

Jeg vil hele vejen forsøge at gøre det muligt for dig at omsætte ordene på siderne til handlinger i hverdagen. Min erfaring som foredragsholder siger mig, at det skal man ikke gøre ved at give dig konkrete handlinger, for dem skal du selv tilpasse dit eget liv. Jeg skal heller ikke være for langt fra hverdagen, for så bliver det ligegyldigt. Hvis du skal have det optimale ud af bogen og blive mere nysgerrighed i hverdagen, er det min opfordring til dig hele tiden at have disse tre spørgsmål i baghovedet eller stille dig selv dem, hver gang du lægger bogen fra dig.

1: Hvad skal jeg blive ved med?

Jeg er sikker på, at du gør en masse i forvejen, som leder dig ad nysgerrighedens vej. Det er mit håb, at du via de mange forskellige tilgange og teorier af og til vil læse noget, hvor der ringer en klokke, fordi du nu er endnu mere overbevist om, at du i forskellige tilfælde gør det helt rigtige.

2: Hvad skal jeg stoppe med?

Men der er måske også noget, du gør, som ikke giver mening, hvis du ser det i et nyt lys. Sådan har jeg det selv næsten hver dag. Du tjener rigeligt tiden, du bruger på bogen ind, hvis du får bare én erkendelse i forhold til en adfærd, du bør stoppe med.

3: Hvad skal jeg begynde på?

Det vil være fantastisk, hvis du i løbet af læsningen også kommer frem til en eller flere idéer, som du kunne overføre til din hverdag. Det behøver ikke at være en konkret idé, jeg skriver til dig. Det vil være endnu bedre, hvis det er en ahaoplevelse du selv får gennem læsningen.

Læser du bogen i forbindelse med et bestemt fællesskab såsom en arbejdsplads, en frivillig organisation, et lokalsamfund osv., kan det give nogle meget konstruktive samtaler, hvis I sammen forsøger at svare på spørgsmålene, altså fx ”Hvad skal vi stoppe med?”.

## EN TRAILER FOR RESTEN AF BOGEN

Det kan være, at du sidder med blod på tanden og gerne vil i gang med bogens egentlige stof. Men det kan jo også være, at du gerne lige vil vide lidt om, hvad det er, du evt. skal begive dig ud i, hvis du vælger at læse videre. Derfor vil jeg komme med denne trailer om det, du vil møde.

### *Bogen overordnet*

Bogen har groft set fem dele. Den første del er alle de indledende manøvrer, som du har læst. Tillykke! Den næste del, som kommer lige om lidt, handler om vishedens vej, hvilket kort sagt betyder at gå den anden retning end nysgerrighedens vej. Det kan måske virke lidt underligt at bruge så meget tid på det, som IKKE er mit budskab, men jeg synes, at det er så vigtigt at vide, hvorfor det er, vi så ofte både ubevidst og bevidst vælger vishedens vej. Det gør det nemlig lettere at forstå, hvorfor vi gør det, og andres vished skal man møde med forståelse og nysgerrighed. Det kan man kun, hvis man kan genkende den, når den står foran snuden på os. Derefter kommer den tredje og mest substantielle del, der handler om nysgerrighed. Fjerde del er et afsnit, hvor vi skal lidt op i helikopteren og se på nogle af de andre udfordringer, der dukker op, hvis du beslutter dig for at være mere nysgerrig i virkeligheden. Del 5 runder bogen af med nogle generelle betragtninger og nogle bevingede ord.

### *Lidt mere om vishedens vej*

”Vishedens vej” er delt ind i tre hovedafsnit, der hver især forklarer, hvorfor det er ganske forståeligt, at vi vælger vished i dagligdagen. Først kaster jeg mig ud i en bestemt tidsdiagnose, der handler om, at

vi er gået ind i en on demand-tid, hvor vi som individer hele tiden bliver bekræftet i, at vi tænker det rigtige. Dernæst tager jeg fat på den største del af vishedens vej, hvilket er fællesskabernes rolle. Fællesskaber betyder selvfølgelig meget for den enkeltes valg, men fællesskaber har også deres eget liv, og så længe, der er et ”os” vil der altid været et ”dem”, og grupperne danser om hver sin totempæl. ”De andre” er selvfølgelig dem, der altid tager fejl eller bare er underlige. I den tredje del af vishedens vej ser jeg på det enkelte menneske. Hvad er det ved det enkeltes menneskes måde at forstå verden på, der gør, at vished er det oplagte valg? Inden jeg runder af for visheden, forholder jeg mig til tre problemer, som visheden giver os. Det ene er fastlåste tanker, det andet er fastlåst adfærd, og det tredje er fordømmelse og fjendskab.

### ***Lidt mere om nysgerrighedens vej***

”Nysgerrighedens vej” har fire hovedafsnit, der hver især beskæftiger sig med særlig type nysgerrighed. For det første tager jeg fat på det, jeg kalder ”adspredelsens nysgerrighed”, som basalt set handler om, at noget nyt kommer indenfor vores rækkevidde. Jeg kalder det også for en Peter Pedal-nysgerrighed. Adspredelsens nysgerrighed kan være en ren og skær forstyrrelse, men det kan også være her, der bliver skabt en hovsa-oplevelse, som sætter fut i processen.

Den anden del tager nysgerrigheden et skridt videre og forsøger at finde svar, deraf det geniale begreb: ”svarsøgende nysgerrighed” – eller Sherlock Holmes-nysgerrighed. Det kan være en situation, hvor man opdager, at man mangler en særlig brik i sin forståelse og derfor vil gøre alt for at finde den. Det kan også være opdagelsesrejsen, hvor man ikke helt er klar over, hvad det er, man er på jagt efter, men man jager alligevel.

Den tredje form for nysgerrighed kalder jeg ”empatisk nysgerrighed”, og den handler om, hvordan vi kan bruge nysgerrighed til at skabe forståelse mellem mennesker. Selvom vi helt konkret er justerede til hinanden, kan forståelse alligevel være en stor udfordring. Her får du også nogle konkrete råd til at skabe bedre kommunikation.

Men selvom vi har forstået hinanden, er det jo ikke sikkert, at vi kan skabe enighed eller fungere sammen, og derfor kommer der en fjerde nysgerrighedstype, som jeg kalder ”integral nysgerrighed”, der handler om at få systemer eller fællesskaber til at spille sammen, selvom de mest har lyst til sende hinanden på skadesbænken eller bare ikke spiller det samme spil.

Det var således bogen overordnet og lidt mere om de to hovedbestanddele, men fortalt ud fra et kronologisk perspektiv.

### ***De ti budskaber***

På tværs af den kronologiske orden vil jeg også gerne forberede dig på de overordnede påstande og holdninger, som bogen har. Jeg tror, at det er meget godt at vide fra starten i stedet for at skulle udlede dem undervejs eller i slutningen.

1: Vished er helt naturlig og forståelig

Hvis bogen skulle have en skurk, så er det visheden. Men det er ikke en ond skurk. Det er nærmere en uskyldig modstander, der bare ikke ved bedre. Dog er det en stærk modstander, der formår at holde både individer og fællesskaber væk fra nysgerrighedens vej og kan føre til både fastlåshed, fordømmelse og fjendskab. Men som vi skal se undervejs, viser det sig også, at vi faktisk slet ikke kan være nysgerrige uden vished. Så skurken gør helten bedre.

2: Man kan ikke være fordømmende og nysgerrig på samme tid

Du kan ikke være åben overfor verden og mennesker, mens du er

lukket overfor den. Selv vished skal vi ikke møde med fordømmelse, men med nysgerrighed.

3: Bevidst uvidenhed er starten på den bedste rejse

Vi tror, at vi er bedre voksne, hvis vi ved alt om alt. Det er som regel bare ikke viden, men vished. Hvis vi vil lære og erfare, må vi starte med at erkende og acceptere hullerne i vores viden. Det kan både være som individer og som fællesskaber.

4: Mennesker er justerede til hinanden

Selvom man ofte kan komme i tvivl, er vi som art grundlæggende usterede til hinanden. Så snart et andet menneske er indenfor vores rækkevidde, begynder vores interne system at arbejde anderledes. Derfor er det muligt at se det andet menneske som netop et menneske og ikke bare et objekt i ens verden.

5: Er der nogen, man samarbejder med, er der nogen man samarbejder mod

Alle former for fællesskab drager en grænse til dem, der ikke er i vores fællesskab. Det betød ikke så meget, da alle fællesskaber havde stor fysisk distance til hinanden, men nu bliver alle former for fællesskaber konstant konfronteret med andre, der pr. definition er anderledes.

6: Vi skaber mening rundt om lejrbalet

Selvom vi kun er et klik væk fra alle andre end os selv, er det altid omkring vores eget lejrbaal, verden skal forstås. Ikke nok med at vi har et lejrbaal – vi har også en totempæl, der står for den moral, etik og verdensforståelse, vores stamme bygger sit fællesskab på. Uanset hvad der sker i omverdenen, og hvad andre siger til os, er det os selv, der sætter det hele på de rette hylder.

7: ”Vi” er lige så mærkelige som ”dem”

Alle andre sidder sjovt nok også rundt om deres lejrbaal og kigger på deres totempæl, når de kommer i tvivl om, hvem de er, eller hvad de skal synes. Udfordringen er bare, at alle totempæle er forskellige, men vores egen er altid den rigtige. Sådan har de andre det også med deres totempæl.

8: I en travl verden er vi tilfredse med lette svar på vores problemer

Det har aldrig været lettere at stoppe sin nysgerrighed, når den begynder at tage form. For svarene ligger lige foran os eller i vores lomme. Verdens største virksomhed er endda bygget op om konceptet at give os hurtige svar og selvfølgelig lige et par annoncer med på vejen. Og det er da også meget lettere at blive ”klogere” på den måde, når nu vi har så travlt. Vi får så godt nok et svar, der er forskelligt, alt efter hvem vi er.

9: Nysgerrighed kræver overskud

Visheden kommer af sig selv, men det gør nysgerrigheden ikke. Især ikke det arbejde, nysgerrigheden sætter i gang. Det handler både om at finde svar på sin undren og især også om at kunne sætte sig ind i verden set fra et andet menneske eller fællesskab.

10: Nysgerrighed er svaret

Det er mit vigtigste budskab og derfor også bogens titel. Når du er det mindste i tvivl, så vælg nysgerrigheden. Det skal du også gøre, når du føler dig sikker.

***Og lad os så komme i gang!***

Det var en masse indledende betragtninger og forklaringer. Jeg ved godt, at det er mange ord, på trods af at vi faktisk ikke er kommet i gang med selve indholdet endnu. Men jeg betragter det som en gambit i skak, hvor man fra starten ofrer en bonde for senere at komme til at stå mere gunstigt i spillet. De mange ord og den tid,

du har skullet bruge på dem, kommer til at give bonus i sidste ende.  
Ellers beklager jeg.

## VISHEDENS VEJ

Jeg vil gerne gentage og derudover lige knytte et par ord mere til, hvorfor du skal læse denne del af bogen. For det er jo som nævnt lidt underligt at bruge så meget tid på vished, når nu bogen handler om nysgerrighed. Jeg påstår jo med denne bog, at nysgerrighed er svaret, men nysgerrigheden kan ikke svare på, hvorfor vi så ikke allerede ER mere nysgerrige. Det kan vishedens vej. I forlængelse heraf kan du også bruge viden om vished, når du efter gennemlæsningen af bogen har besluttet dig for, at du vil være mere nysgerrig. For du kommer til at opleve det som en frustration, at andre mennesker omkring dig ikke er blevet mere nysgerrige af, at du har læst en bog. Og når du står på kontoret og knalder hovedet ind i væggen af frustration, dukker viden om vished op og giver dig en afklaring, der ganske vist ikke fjerner frustrationen, men som forklarer, hvorfor de gør, som de gør, og at du ikke løser situationen ved at få selvforårsagede buler, men ved at være nysgerrig på deres vished.

### ***Better safe than sorry***

Det er selvfølgelig noget af en sproglig øvelse at finde det rigtige ord, der betegner modsætningen til det, jeg mener med nysgerrighed. Mit valg faldt på ordet ”vished”, der ifølge Den Store Danske betyder: ”det at være sikker på eller overbevist om at noget forholder sig eller vil forløbe på en bestemt måde”. I min sikkerhed fravælger jeg nysgerrigheden, for det vil være spildt energi at begynde at forholde mig til, at noget andet kunne være muligt. Eller som Todd Kashdan skriver:

*Human beings generally want to predict, understand, and control what happens to them. After all, if we didn't try to gain closure about an event, we would be in an eternal state of limbo, incapable of making decisions or drawing conclusions about what happens to us. This might seem like a good thing after an unpleasant event. After all, being able to gain closure gives us a sense of comfort. We feel secure and safe; we feel confident; we feel intelligent.*

”Curious?”, s. 27

Det er altså ikke rart at have uvished, og derfor har vi brug for vished. Mikkel Thorup beskriver i sin bog ”Fjendskab”, hvordan John Waynes karakter kunne ligge om aftenen ved bålet og høre lyde i mørket. Lydenes ophavsmand var ukendt, og derfor råbte han ”Ven eller fjende?” ud i mørket. Hvis han ikke fik et svar, skød han, for det ukendte var det værste at have til at luske rundt.

For 400 år siden beskrev Francis Bacon (ham vender jeg tilbage til lige om lidt) sin idollære, der handlede om, at vi har nogle særlige vrangforestillinger, der hindrer vejen til ny erkendelse. Eller som den danske filosof og videnskabsteoretiker Carl Henrik Koch fortolker det i Tidsskriftet Museum Tusculanum på side 689:

*Idolerne er udtryk for menneskets iboende tendens til at tilskrive egne subjektive forestillinger objektiv gyldighed.*

Der er altså ofte en kløft mellem det, vi mener er sandt, hvad andre mener er sandt, og hvad der så rent faktisk er sandt. Det er ikke blevet mindre aktuelt i disse år med begreber såsom ”det postfaktuelle samfund”, ”fake news”, ”alternativ sandhed” og lignende.

Det er min klare overbevisning, at alle mener, at de er på sandhedens side, medmindre de helt bevidst søger at manipulere eller snyde andre. Det er deres vished. Når andre så har en anden

vished, bliver det en kamp om at råbe højst eller udvise mest styrke. I stedet for at vi skal konkurrere med hinanden om, hvem der har den stærkeste far, vil jeg gerne med ”vishedens vej” gøre det klart, at der er mange naturlige årsager til, at visheden opstår. Det er den vigtigste forudsætning for at åbne for døren til nysgerrighedens vej. Min vished er i udgangspunktet ikke mere rigtig end din vished eller omvendt, men i stedet for at være fordømmende overfor din ”forkerte” opfattelse kan jeg vælge at være nysgerrig. Men inden vi kommer så langt, skal vishedens vej undersøges nærmere.

### ***Baconopgøret***

De, der kender mig godt, vil nu tro, at de følgende linjer vil handle om røget og stegt svinekød, for jeg er umanerlig glad for bacon. Jeg har på et tidspunkt endda arbejdet på at lave en digtsamling kun med hyldester til kødets eget krydderi samt en baconmesse, og der går sjældent en uge, uden nogen sender mig besked om et nyt produkt eller en ny opskrift, der involverer grisens guld. Men det er en anden Bacon, vi skal have fat i.

For 400 år siden var Francis Bacon en vigtig mand og i datiden lige så kendt som William Shakespeare. Han var jurist, parlamentariker, kongelig rådgiver, statsmand, videnskabsmand, filosof og forfatter. Nogle mener endda, at det faktisk var ham, der skrev Shakespeares værker. Han levede et liv, der i dag både ville kunne skabe forsider på Børsen, Politiken og ”SE og HØR”. Men vigtigst for denne bog ønskede Francis Bacon et opgør. Man havde forstået en stor del af verden takket være Aristoteles, men den var ikke blevet bedre af det. Filosofi skulle ikke bare være eftertænksomhed, men ændre verden i praksis.

*Af alskens påkrævede praktiske og nyttige opdagelser og opfindelser, forestiller Bacon sig, vil der kunne gøres langt flere og bedre og hurtigere, hvis man følger såvel hans filosofikritik som den*

*nye metode for en aktiv naturfilosofi, han havde udarbejdet. Denne består primært i gennem observation og eksperiment at foretage en systematisk og 'resultatorienteret' udforskning af naturen som menneskets materielle livsgrundlag*

”Novum Organum – første bog”, s. 10 (Niels Henningsens indledning)

Det er også et forståeligt ønske, da det var nogle hårde år med pestepidemier og nød. Der skulle ske en fornyelse, og Bacons mangeårige arbejde skulle resultere i projektet ”Den store fornyelse”. Han nåede dog ikke så langt, som han gerne ville i sin livstid, men seks år før sin død i 1626 udgav han værket ”Novum Organum” eller ”Det nye værktøj”. Det blev det, han i dag er mest kendt og anerkendt for, men også det, han i sin samtid blev mest kritiseret for. Bogen skulle lægge det videnskabelige grundlag – være den teoretiske værktøjskasse for det, han senere ville udgive, men ikke nåede.

Selve værket og hans videnskabelige metode er ikke relevant for denne bog, men det er hans måde at tænke opgøret på. Han mente, at der var fire idoler, som blokerer for erkendelsen. Begrebet idol har en lang erkendelsesteoretisk historie, men i Bacons brug skal det forstås som en vrangforestilling eller en ”afgud” – at vi har et billede af noget, der blokerer for vores evne til at sanse verden.

*Endvidere er et forsøg på i hvert tilfælde at eliminere vrangforestillingerne også nytteløst, idet sindet ikke kan betragtes som en vokstavle, hvorpå det skrevne kan udviskes. Idolerne lader sig ikke eliminere ved en analytisk-kritisk procedure. En eneste måde at bekæmpe dem på er at indskrive noget nyt på sindets tavle, dvs. erkende naturgenstandene, som de er. Den metode, som naturerkendelsen skal opbygges efter, skal i almindelighed forhindre mennesket i at drage forhastede beslutninger; den skal – allegorisk udtrykt – ikke udstyre det menneskelige sind med fjer og vinger, men derimod snarere belaste det med bly og lodder.*

”Francis Bacons idollære” s. 684-685

Jeg arbejder ikke med naturerkendelse, men jeg har det samme problem og ønsker det samme opgør. Vi drager forhastede beslutninger i vores forståelige vrangforestillinger, og det vil jeg gerne gøre op med i udviklingen af nysgerrighedens vej. Derfor er det vigtigt at forstå, at vrangforestillingerne / idolerne selvfølgelig er der, og det vil de blive ved med at være. Men det er i erkendelsen af dem, at vi kan komme videre. Det er en sværere og mere kompleks proces at gå nysgerrighedens vej end vishedens vej, og jeg ønsker, at mit bidrag skal gøre en aktiv forskel og gøre verden bedre i en tid med stigende vished.

Problemerne med idolerne, udover den manglende videnskabelige erkendelse, er blandt andet, at vi gør andre mennesker og kulturer til stereotyper og bliver selvcentrerede i vores egen hule.

Socialt set kan vi opleve gruppepres, da alle gerne skal passe ind i de vrangforestillinger, vi har, og endelig er der begrebet confirmation bias (som jeg fremover benævner ”bekræftelsens forudindtagethed”), hvor vi altid tilvælger de informationer, der bekræfter vores verdenssyn, og fravælger det, der ikke gør.

Bacons budskab med idollæren er, at vi skal tilstræbe at være åbensindede, dissekerende og forstå det, der ligger til grund for vores traditioner. Vi skal med andre ord være nysgerrige igen. Derfor vil jeg i ”Vishedens vej” dissekere det, der giver os vrangforestillingerne. Husk igen, at ordet vrangforestillinger i dag kan have en meget negativ betydning, men at det mere skal forstås som ganske naturligt, at du og jeg ser noget forskelligt, når vi ser på verden og dens indhold.

Jeg vil dog opdatere, og dermed forvrænge, Bacons idollære, så den passer bedre til vores tid og selvfølgelig også til mit formål. Stærkt inspireret af hans fire idoler (stammen, hulen, torvet og teatret), arbejder jeg med tre emner: tiden, fællesskabet og individet. Jeg har tidligere skrevet en længere redegørelse for, hvordan de fire blev til

tre, men jeg fik at vide, at den var usandsynligt kedelig at læse, og jeg måtte selv give op, da jeg forsøgte. Derfor får du bare informationen om ændringen af antallet.

For at undgå for meget forvirring, vil jeg fremover ikke bruge ordet idol, da det i vores tid betyder noget ganske andet. I stedet vil jeg holde mig til ordet vrangforestillinger, som Bacon også brugte til at forklare sin brug af ”idol” med. Jeg starter med at beskrive tidens vrangforestillinger. Hermed mener jeg ikke tid som begreb, men den særlige tid, vi lever i. Derefter vil jeg tage fat på fællesskabets vrangforestillinger, der som nævnt fylder mest i mit perspektiv. Til sidst vil det dreje sig om individets vrangforestillinger.

Igen vil jeg lige minde om, at ønsket om vished er ganske forståeligt. Vi skal aldrig møde et ønske om vished med fordømmelse, men med forståelse og gerne nysgerrighed. Som Todd Kashdan skriver, er det helt almindeligt og menneskeligt at ville have et svar hurtigt:

*When we seek certainty, we are looking for finality. We are looking to close the search process sooner rather than later so we can feel confident that we know what to do and how to act.*

”Curious?”, s. 43

### ***Vished, viden og videnskab***

Vishedens mure står altså i vejen for vores muligheder for at forstå verden, og dem skal vi bryde igennem med nysgerrighed. Og hvad er det så, der sker? Hvad bliver vished til, når vi tilsætter nysgerrighed? I første omgang kan det blive til viden, og senere kan det også blive til videnskab. Selvom man kan bruge flere levetider på at forstå og beskrive, hvad viden og videnskab er, vil jeg forsøge at gøre det forholdsvis kort.

De gamle grækere skelnede mellem doksa og episteme. Inden jeg går videre her, skal vi lige forlade tanken om, at de gamle grækere

var nogle, der gik rundt og var enige om alt. Det var snarere tværtimod. Men denne skelnen kan man godt tale om på et overordnet plan. Doksa betyder noget i retning af en forestilling eller anseelse – at man har erkendt noget, der dog ikke har været igennem sansemæssig erfaring eller undersøgelse. Det kan i høj grad svare til mit brug af begrebet vished. Episteme handler derimod om erkendelser, der bygger på sandhed, som i sidste ende harmonerer med universets love. Det kræver videnskabeligt arbejde at nå frem til disse sandheder.

Min forståelse af at drive videnskab (og altså ikke bare ”viden”) kan jeg bedst forklare med, at videnskab er som en god, sammenhængende film. Der findes kærlighedsfilm, eventyrfilm, actionfilm osv. En kærlighedsfilm har nogle særlige regler, den skal holde sig til for at virke rigtigt. Det vil på en eller anden måde ikke virke på samme måde, hvis Richard Geres figur i ”Pretty Woman” pludseligt hev et lyssværd frem og kæmpede mod Darth Vader. Den film vil jeg gerne se, men nok kun en gang. Så skidt da: to gange!

En film skal være tro mod sit eget univers. Den må gerne være urealistisk i forhold til vores virkelighed, men den må ikke være urealistisk i forhold til sin egen virkelighed. På samme måde er det med videnskab, hvor der er et utal af genrer såsom hermeneutik, positivisme, konstruktivisme osv. Hver genre har sine egen verden, og hvis man er metodisk tro mod den verden, bedriver man videnskab, hvor det der er ”sandt” indenfor den ene videnskab, kan være ”falskt” i den anden videnskab. Nu jeg tænker over det, så tror jeg, at jeg gerne vil se filmen med Richard Gere og Darth Vader fire gange.

Men mellem den umiddelbare forestilling (vished) og det epistemologisk rigtige (videnskab) kan man indsætte viden. Vi har viden om en masse ting, som vi ikke har undersøgt videnskabeligt. Jeg ved, at jeg kan bruge mit sundhedskort til at komme ind på

biblioteket, hvordan min kone har det med overraskelser, og at opskriften på min yndlingsspis, ”Millionærens bacon”, involverer meget chili og store mængder brun farin. Men det er ikke bare noget, jeg har tænkt mig til. Det er alt sammen noget, jeg har undersøgt, fordi jeg var nysgerrig på det. Det er noget jeg ved, men om den viden stadig vil holde efter en videnskabelig undersøgelse, ved jeg ikke. Og verden vil ikke kunne fungere, hvis alt skulle undersøges videnskabeligt. Men det er helt grundlæggende for mig, at verden fungerer bedre, hvis den trods alt er undersøgt. Hvis spætten har hakket i træet.

### ***Opskrift på ”Millionærens bacon”***

Spring gerne dette over, hvis du er vegetar, diabetiker eller sundhedsbevidst. Læs videre, hvis du vil græde af glæde. Hvis du gerne vil lave en undersøgelse og gøre vished til viden, kan du for eksempel prøve at lave ”Millionærens bacon”. Det starter med, at du køber tre pakker kalkunbacon. Så smider du dem ud. Derefter kører du til slagteren og får ham eller hende til at skære 20 tykke skiver bacon a ca. 5 mm. Skiverne tørmarinerer du i paprika i et par timer eller gerne natten over. Så lægger du skiverne på en rist og dækker dem til med brun farin, indtil du ikke længere kan se baconen. Så lægger du friske skiver af din yndlingschili over og tilbereder det hele langsomt i ovnen ved ca. 100 grader. Det tager ca. 45 minutter, og husk endelig at have noget under risten, for det afgiver en del smeltet fedt og sukker. Det bliver først rigtigt sprødt, når det kommer ud af ovnen, og vær forberedt på at fælde en lille tåre, når du smager det første gang.

Derefter har du en viden om, at det er en fantastisk ret. Du har haft en vished, været nysgerrig, undersøgt det og draget en konklusion. Og retten kan du erstatte med stort set alt andet i hverdagen. Men dette kapitel handler om, at vi af forskellige årsager holder os langt fra at være nysgerrige og undersøge verden og mennesker omkring os. Så lad os starte med at forstå, hvordan tiden er medvirkende til dette.

## TIDENS VRANGFORESTILLINGER

Der er mange mere eller mindre gængse måder at lave en tidsanalyse på, men jeg vil ikke ud i en debat om det senmoderne, det postmoderne, hypermoderne, ekstraultrahyperdisruptionskabende osv. Det er flere bøger i sig selv. Jeg vælger naturligvis min tidsanalyse ud fra det, der giver mening i forhold til at få stillet den nysgerrighed, der danner udgangspunkt for bogen, og i dette tilfælde: Hvilket skifte har gjort, at jeg mener, at vi har mere vished?

### ***Fra all inclusive ...***

Skiftet består i, at der engang var en tid, hvor vi fik hele pakken – all inclusive. Jeg låner begrebet fra Ask Agger og hans fremragende bog ”Medfortæller – mening, involvering og lederskab i vores komplekse verden”. Det kunne fx være en bestemt hellig bog, der gav mig al den viden, der var vigtig at have. Og hvis der var emner, som bogen ikke behandlede, var det ikke relevante emner. Det kunne også være længere tid tilbage, hvor vi levede i stammer, og der var der helt særlige regler for, hvordan man gjorde. Vi kan også springe frem i tiden og sige, at jeg fik hele pakken i forhold til mit erhverv. Var jeg bonde, så levede jeg det liv, der hører sig til det erhverv. Jeg kunne også tidligere have været konservativ eller kommunist, og så ville jeg have hele pakken i forhold til, hvordan en person med sådan en overbevisning levede. Og det er gået stærkt.

En af de helt store bidragsydere til, at det langstrakte skift nu sker hurtigere og hurtigere, er teknologien og vores måde at indrette os efter den. I mine første teenageår i 1990’erne glædede jeg mig helt vanvittigt til torsdag aften kl. 20.00. For så kom det nyeste

afsnit af Beverly Hills 90210. Jeg skulle blandt andet se, om Brandon havde ændret frisure, for så blev jeg jo også nødt til det. I den forbindelse vil jeg gerne sende de største hilsener til hårstylerne på produktionen. Det må have taget timevis at få hans tykke hår til at sidde så perfekt. Jeg brugte hver morgen tre kvarter med hårtørreteren og et ekstra kvarter på at græde over, at det ikke blev perfekt, for det skulle det jo være, når min Andrea skulle se mig. (Husk, at det udtales Aaahhndrea). Senere kan jeg huske, hvordan alle samtaler om mandagen handlede om DR's "Rejseholdet", der havde ca. sytten milliarder seere pr. afsnit. Alle havde set det samme på samme tid, så alle kunne selvfølgelig tale med om det og havde en holdning til det. Siden er der sket meget, og det handler ikke kun om vores muligheder for at se tv. Men lad os bare fortsætte lidt med tv og film som eksempel.

### **... til on demand**

Den teknologiske udvikling har gjort det muligt for producenterne at give os det, vi peger på, når vi peger på det. Hvorfor vente? Hvorfor udsætte behov? Hvorfor undersøge, om der er noget andet interessant? Det er der ingen grund til, for filmen, programmet eller udsendelsen kan jo bare streames. Selvfølgelig skal indholdet produceres først, og udbyderne kan have forskellige taktikker. Netflix sender en hel sæson ud ad gangen, mens HBO sender et afsnit om ugen, men man kan selvfølgelig se det, når man vil. Flow-tv, hvor vi bare sidder og ser, hvad der bliver sendt, hører snart historien til. Det vil nok også ske med ordet at "zappe", for vi behøver jo ikke at lede, når vi kan få det, vi vil have. Vi får, hvad vi forlanger, og deraf begrebets navn: "on demand".

Min absolutte yndlingspodcast er Filmnørdens Hjørne. Podcast er i øvrigt i sig selv et fantastisk produkt i On demand-tiden. I december 2016 lavede de en særepisode om VHS-tiden (altså dengang i 1980'erne og lidt i 1990'erne, hvor vi lejede en film på

kassette og måske endda også en movieboks, så vi kunne se filmen). Jeg vil gerne citere Anders Vad Bruun, der medvirkede i programmet, for han beskriver på glimrende manér, hvordan det var. Jeg har ikke direkte transskriberet hans udtalelser, men tilpasset dem lidt i forhold til skriftform.

*Der var jo altid de der 3-filmstilbud. Så skulle man jo altid fylde op. Der var den ene film, jeg gerne ville se, og den anden film, kammeraten ville se. Så skulle du finde en tredje. Det blev på coveret. "Hey, ham der står i split", eller "han sparker et uhyre i hovedet". Eller: "Det er jo ham, jeg engang har set". Så det blev sådan en helt anden måde at se film på. Man blev kastet ud i nogle ting, man absolut ellers ikke ville have set. I dag er man ikke tvunget til at se sådan noget, da man ikke har betalt for det på fx Netflix. Man har ikke investeret noget i det. Hvis du er femten år gammel og har betalt 100 kroner for at leje tre film, så ser du selvfølgelig de to gode, og medmindre du er fuldstændigt smadret, så ser du jo også den tredje.*

I dag er det typisk, at man først og fremmest får foreslået en film baseret på tidligere sete film, når man logger ind på sine streamingtjenester, og ellers spørger man på de sociale medier, hvilken film, andre kan anbefale, hvorefter man streamer det, som ens eget netværk har advokeret for.

### **Convenience is king**

On demand virker, fordi det er så bekvemt, eller "convenient", som det hedder, når markedsføringsfolkene og sælgerne taler til hinanden om os. I bogen "Homo conexus – netværksmennesket" skriver Morten Bay blandt andet om flaskevand. Selve produktet – vandet – er 500 gange dyrere end det, vi har i vores egen hane, men alligevel køber vi løs:

*Flaskevand er convenient. Det er slet og ret besværligt at skulle slæbe en plasticbeholder med rundt, som man kan fylde vand i, når man kommer forbi en vandhane ... og så er vandhaner på offentligt tilgængelige steder heller ikke ligefrem særligt tiltrækkende. Denne conveniencefaktor får os til at blæse på miljøet, betale håbløs overpris og nøjes med en dårlige kvalitet.*

”Homo conexus – netværksmennesket”, s. 206

Det var den samme faktor, der gjorde stort set alle til kriminelle musikpirater, fordi det blev bekvemt at hente den musik, man havde lyst til at høre lige nu. Det var lige meget, at man var kriminel, så længe man kunne høre musikken nu. I lang tid troede musikbranchen, at de var blevet udkonkurreret af gratis-elementet, men det blev modbevist, da en lang række tjenester senere gjorde det convenient at hente musik på lovlig manér – enten gennem betaling eller ved at se reklamer. Hvis en vare er gratis, så er de dig, der er varen. Det er også blevet muligt at få handlet dagligvarer og få sine trælastbehov dækket midt om natten i de større byer. Vi kan bestille tid ved frisøren eller bord på restauranten og handle på nettet, når vi vil, og det er let for os og big business, når man forstår at udnytte det. Og det er kun lige begyndt. Vi har tilsyneladende endda fået et ord for det, nemlig disruption. Alle eksempler på disruption indtil videre handler om at udnytte on demand-tilværelsens muligheder for lettere at få en vare. En af drivkræfterne er at gøre det muligt for os at købe, når vi er allermest købelystne. Og har vi ikke råd til at købe det, kan vi klikke på en knap og købe det for de penge, vi kommer til at have i fremtiden.

### ***Den varme køber***

Enhver sælger eller anden person, der gerne vil have os til at gøre noget bestemt, ved, at man kan få mennesker til at handle på en bestemt måde, når først de er varme – forstået som fristede og købelystne. Vi behøver ikke engang være bevidste om, at vi er varme.

Det ved skaberne af begrebet ”nudging” Richard H. Thaler og Cass R. Sunstein. I deres bog ”Nudge –improving decisions about health, wealth and happiness” fra 2008 præsenterer de en grundlæggende viden om menneskers måde at vælge på, og hvordan vi kan vælge bedre. Det skal ikke forstås som manipulation, men hvordan man hjælper mennesker med at vælge det, de selv ville have valgt, hvis de var helt fornuftige i øjeblikket.

For eksempel ved vi godt, at vi skal spise frugt i stedet for kage i en pause, men alligevel vælger vi kagen. Men ved at forstå, hvad der er på spil, kan man faktisk få flere til at spise frugt ved blandt andet at præsentere tingene anderledes på bordet. Det mest kendte eksempel på god nudging er nok flue-klistermærket i urinalerne i lufthavnen i Amsterdam. Den lille flue på indersiden af urinalet fik mænd til at sigte efter den og derved ramte de ikke ved siden af. En meget lille investering reducerede spild med 80 procent, hvilket selvfølgelig kan måles på rengøringsbudgettet. Mændene viste jo godt i forvejen, at det giver god mening at ramme kummen, men der skulle lige et lille puf til at få det til at ske. Og behovet har siden vist sig så stort, at ingeniøren Doug Kempel har lavet en god forretning på det og kan prale af at være førende i urinalfluebranchen.

Thaler og Sunstein har skabt en mindre revolution i mange brancher med deres viden om nudging, som bygger på det, man kan kalde valgarkitektur. Hvordan skaber man en arkitektur for fornuftige valg? Og det handler netop om, at vi træffer så mange valg på autopilot, og et af værktøjerne er at undgå den varme tilstand. Det handler altså ikke om decideret manipulation, hvor man får nogen til at gøre noget, de ikke vil, men i stedet, at man puffer dem til at gøre det, de selv mener er rigtigt, men bare ikke får gjort.

Forfatterne bruger også et kerneeksempel, jeg som klassisk sproglig student er ekstra glad for, nemlig Odysseus ved Sirenerne. På sin

rejse hjem til Ithaka skulle heltens skib forbi Sirenerne, og det var farligt. For de sang så smukt, at alle sømænd ville glemme tid og sted og sejle på grund og dø. Men Odysseus ville gerne høre deres sang, og derfor bad han mandskabet om at binde ham fast til en mast, så han ikke kunne tage styringen af skibet. De skulle også putte voks i deres egne ører, så de ikke blev fristede af Sirenernes sang. Dermed kunne han nyde sangen uden at lede skibet på grund i sin varme tilstand.

Men det er jo ikke kun sundheds- og sikkerhedskampagner, der gerne vil have os til at tage beslutninger. Det vil alle, der afsætter en vare jo også. Derfor er on demand-produkter så attraktive at skabe. Dette koncept udnytter, at vi er fristede, og vi glemmer, at der er alternativer. Vi behøver ikke vente, til tøjbutikken åbner i morgen, og derfor er der ikke tid til at genoverveje, om vi nu også har brug for varen. Når vi samtidig har (sociale) medier, der ved en masse om os, så er det endnu lettere at friste os. Prøv bare at søge på en bestemt bil, et tv-program eller en hotelovernatning på Google, og se derefter, hvilke annoncer du får på Facebook (medmindre du aktivt har slået funktionen fra). Og det rækker langt ud over det.

Det får også medierne til at gøre alt for, at vi kan få bekræftet vores fordomme. Derfor bliver vi bombarderet med klip, hvor vi ser den tilbagestående borger i Udkantsdanmark, den dumme blondine, den sure politiker, den blide pensionist og mange andre klassiske arketyper, som vi snart kan se i et kommende program – eller selvfølgelig streames det med det samme. Brugen af kendisser skal gøre det samme: Vi kender dem, ergo vil vi se, hvad de skal lave nu.

### ***Svarene på et sølvfad***

Men hvorfor hele denne smøre om convenience, nudging og urinalfluor? On demand-tilværelsen, som vi lige har set begyndelse af, gør især én ting ved os: Det fastholder os i, at det vi ved og dyrker,

er det rigtige. Ifølge Thaler og Sunstein vælger vi den vej, der har den mindste modstand eller sagt med andre ord, så springer vi over, hvor gærdet er lavest, når det er muligt. Det behøver ikke været et problem i sig selv, men det er en af forklaringerne på, hvorfor det er alt for anstrengende at skulle til at være nysgerrig. I on demand-tiden får vi serveret et svar med det samme, og så kan vi hurtigt droppe det skeptiske blik og kildekritikken og komme videre.

Der er ingen grund til at opsøge noget nyt eller sætte spørgsmålstegn ved den bane, vi er i. Vi køber de produkter, der bekræfter os i at være dem, vi er. Vi ser de levende billeder, der svarer til vores indre billeder. Og på sociale medier deler vi generelt set det, vi er enig i med dem, vi er enige med. Vi kan selvfølgelig også skrive, hvad vi er uenige i, og så kan vi være enige med hinanden om det.

Som teenager kunne jeg ikke få den tv-udsendelse, jeg ville have her og nu, så jeg blev nødt til at se det, der var – eller lavet noget andet. Vi kan ikke lade være med at se næste afsnit, for det kan starte præcis, når det forrige er slut – på det tidspunkt, hvor vi er varmest.

### ***Den manglende kontaktskaber***

Den engelske doktor i psykologi Meredith Belbin ville sikkert protestere over den manglende opsøgen af det nye ud fra sit effektivitetssynspunkt. I ni år fulgte han (ja, han er en mand, der hedder Meredith) mere end 100 teams for at finde ud af, hvilke elementer der skaber det bedste resultat i et team. Han kom frem til, at der skal være otte lige vigtige roller i teamet og har siden udvidet det med en ekstra rolle. Alle roller har fordele og ulemper. Ledere over hele verden bruger blandt mange andre Belbins værktøjer til at sikre sig, at man har alle elementerne med, når et team skal sammensættes.

En af rollerne er ”kontaktskaber” eller ”resource investigator” på engelsk. Vedkommende sørger for, at teamet er forbundet med omverdenen og er blandt andet drevet af nysgerrighed og mulighederne for at udvide mængden af kontakter og spændende muligheder. Det handler også om at formidle udadtil, hvad teamet ellers kun er optaget af indadtil. Vedkommende fjerner således ikke skellet mellem fællesskabet og de andre fællesskaber, men sørger for, at der er kommunikation mellem dem.

### ***Mod Sirenerne***

Det er den kommunikation, en demand-tilværelsen kan risikere at udrydde. Det bliver for let at undgå at være nysgerrig og bruge tid og energi på det, der er besværligt, når vi hele tiden bliver vænnet til, at alt skal have lov til at være bekvemt. Det er svært at være fokuseret på sin nysgerrighed i en verden af lette svar.

Jeg har for eksempel set mange af mine Facebookvenner proklamere, at de har slettet nogle personer, de er uenige med, fra deres venneliste, da de dermed har vished om, at de er nogle dårlige mennesker, der ikke fortjener yderligere kontakt. Jeg er godt nok også fristet til det i ny og næ, men jeg bliver nødt til at holde fast i, at andre mennesker er andet end det, vi er uenige i. Hvis jeg sletter dem fra min opmærksomhed, så bliver jeg aldrig afkræftet i, at de er andet end den pågældende holdning. Jeg kan jo i det mindste være nysgerrig på, hvorfor de har den vished, de har.

Vi lever altså i en tid, hvor vi kort sagt kan designe livet mere og mere, som vi vil have det, og i mange tilfælde fører det til, at nysgerrigheden er en unødvendig omkostning. Jeg beklager ikke tidens mange muligheder, men påpeger en konsekvens ved den, som jeg ikke mener er god – set med nysgerrighedens briller. Vi risikerer, at Odysseens Sirener leder kursen for os.

### ***Opsummering på tidens vrangforestillinger***

Nysgerrighed kræver, at vi hopper ekstra højt, men vi lever i en tid, hvor gærdet mange steder bliver lavere og lavere. Vi kan få det, vi vil have, når vi vil have det, og det er der mange dygtige mennesker og virksomheder, der er gode til at udnytte. Så er vi fri for alt det der med at vente og undre os. De (og vi) kan udnytte det, fordi det passer så godt ind i vores egen forståelse om, at verden ser mest rigtig ud fra vores synspunkt. Det gælder ikke kun i forhold til os som forbrugere, men også som deltagere i private og offentlige samtaler, hvor de store fælles referencerammer på samme tid er væk.

## FÆLLESSKABETS VRANGFORESTILLINGER

På de følgende sider vil jeg beskæftige mig med fællesskabets rolle i forhold til det enkelte individs handlen. Med ordet fællesskab mener jeg ikke sådan en verdensomspændende overmenneskelig bevægelse, men det er et kompromis, da jeg kommer til at bruge forskellige teorier, som har hver deres betegnelse for forsamlinger af mennesker i mere eller mindre formel grad. Det kan være ord som socialt system, gruppe, organisation, forening osv. Men jeg bruger de forskellige tilgange, fordi jeg mener, at de respektive teorier har noget meningsfuldt at sige, og at den anderledes brug forhåbentligt ikke gør så meget vold på ophavet, at det bliver misbrugt.

Min hensigt med at bruge mange sider på fællesskabet er, at det i vores tid er blevet lettere end nogensinde at blive en del af fællesskaber. Nu kan jeg være i fællesskab med mennesker overalt på kloden, hvilket er besunget i mange glade skildringer af udviklingen. Fællesskaber tilbyder mennesker helt fantastiske muligheder, som vi er gode til at udnytte, men på mange måder har vi stadig ikke lært at håndtere det. Vi mangler nemlig lige at knække en særlig kode, der skal svare os på, hvordan vi så lever med, at vi samtidig med de nye muligheder også er rykket langt, langt tættere på de fællesskaber, vi ikke selv er en del af. Denne konfrontation mellem ”os” og ”dem” medfører, at vi ofte tyer til visheden frem for nysgerrigheden. Det, at være i et fællesskab, uanset om det er en arbejdsplads, en frivillig forening eller et boligområde, er med til at give vished i sig selv.

## **Fællesskab for the win!**

Mange tror fejlagtigt, at menneskets udvikling skete på den måde, at den ene art er resultatet af udvikling af den forrige art. Men ifølge den israelske historiker Yuval Noah Harari var der flere menneskearter på samme tid. Homo sapiens var ikke den stærkeste art, men formåede alligevel at udkonkurrere alle de andre. Det skyldes artens enestående evne til at samarbejde. Det er en meget kompleks proces at arbejde for det fælles resultat i stedet for at arbejde for individets umiddelbare ønske. Men det kan vi, og det gør vi.

## ***Totempælen***

I foredrag betegner jeg ofte fællesskabets fortræffeligheder som vores evne til at sætte en totempæl i jorden og bygge vores lejr om omkring den. Det er det, en organisation, en afdeling eller bare et uformelt fællesskab gør. Vi skaber et fælles udgangspunkt, som baserer sig på nogle værdier, en opgave eller et behov. Jo mere vi danser rundt om totempælen, jo bedre får vi det med hinanden, og jo bedre bliver vi til at løse det, der skabte behovet for en totempæl i første omgang. Hvis nogle vilkår ændrer sig, må vi hive nogle totempæle op og sætte nogle andre i, så nye konstellationer af mennesker kan danse rundt om dem. Nogle gange kan vi også bare blive enige om, hvor grim og underlig de andres totempæl er, og hvor dårlige de er til at danse om den.

Jeg skal lige nævne, at denne forståelse af totempæl ikke har så meget at gøre med de ”rigtige” totempæle, som de nordamerikanske indianerstammer primært har brugt til at hylde deres forfædre eller fortælle deres historie. Det er vist kun i fiktionen, der er blevet danset rundt om totempæle. Men det er altså denne mere Anders And-agtige fortolkning, jeg mener. Den er meget god i foredrag, fordi tilhørerne ikke har tid til at finde ud af, om det nu også var sådan, de bliver brugt. Men jeg er ikke antropolog, så det vigtige for mig er

ikke, at vi når frem til den korrekte brug af totempæle, men at du har en forståelse af det, som metaforen hentyder til.

## ***Kerneopgaven***

Man kunne også bruge et andet og måske kedeligere ord om det, jeg mener med totempæl, nemlig begrebet ”kerneopgave”. Alle opgaver i det moderne arbejdsliv er blevet så komplekse, at ingen kan løse dem alene. Dermed ikke være sagt, at vi ikke kan løse opgaver alene, men det er ikke kerneopgaven. Mange steder truer økonomien også så meget, at man må skære ind til det absolut vigtigste. Andre er med rette ekstremt fokuserede på at løse det problem, som kunden eller borgeren rent faktisk oplever. Omstændighederne har begrebet kerneopgave til fælles.

Ifølge forfatterne til bogen ”Kend din kerneopgave – innovation til hverdag” af Anders Seneca og Morten Christensen er kerneopgaven organisationens begrundelse, og derfor skal den være omdrejningspunktet, der dikterer, hvad vi skal beskæftige os med. Mange tror, at deres faglighed er deres kerneopgave, men kunden eller borgeren er fuldstændig ligeglad med din faglighed, så længe de oplever, at deres problemer bliver løst. Og det kan man kun i fællesskabet.

Vi bruger vores viden og samarbejdsevner til at få ting til at ske, så samfundet kan fungere. Bygninger står, varer købes og sælges, velfærdssamfundet lever. Ja, der er også ting, der ikke bliver løst, men så er det fordi, vi ikke gør det godt nok endnu. Og det er forståeligt nok, for det er svært. Når man beskæftiger sig med social kapital (tilgange til at bruge værdien mellem os bedre), finder man hurtigt ud af, hvor mange forskellige forståelser af kerneopgaven, der kan være i den samme organisation. Med andre ord danser man lidt kaotisk rundt om flere forskellige totempæle. Derfor er det ofte der, vi starter, når vi sætter en proces i gang, der skal øge den sociale kapital.

## **Fællesskabets nødvendighed**

Arbejdsopgaver bliver mere og mere komplekse, og det gør de, fordi verden bliver mere kompleks. På min indkøbsseddel kunne der for ti år siden for eksempel stå ”boller”, og så vil jeg købe en pose boller i supermarkedet. I dag er det anderledes. Jeg skal tage stilling til ord som: fuldkorn, økologi, sukkerindhold, gluten, spelt, quinoa (også kendt som ”københavnerkorn”), produktionssted, frost, bake-off, og så betyder prisen da også noget. Sådan er det i forhold til alt.

## ***Kompleksitet og sociale systemer***

Den tyske sociolog Niklas Luhmann beskrev kompleksitet som ”den samlede mængde af mulige begivenheder og tilstande”. Når der er flere tilstande og begivenheder, vokser kompleksiteten, for der bliver jo også flere relationer mellem de forskellige tilstande. Det kan da godt være, at jeg køber økologiske boller, men skal den tilhørende smør så også være økologisk? Og hvad nu, hvis der ikke er laktosefri, økologisk smør? Skal jeg så vælge laktosen eller økologien fra? Og vælger jeg den fra, skal jeg så også vælge andre boller? Ja, det er et under, at man overhovedet kommer hjem i seng hver dag. Især når man tænker på, at jeg også kunne spise noget helt andet, eller bage mine boller selv. Men hvilken mel skal det så være med? Og hvad med gæren? Sydesalt eller almindeligt havsalt?

Hvis du bliver forpustet og får lyst til at opgive processen helt, så vil Luhmann kun give dig ret. For den menneskelige bevidsthed kan slet ikke rumme al den kompleksitet. Der er en kløft mellem verdens kompleksitet og den menneskelige bevidsthed. Det giver os et problem, for når jeg ikke kan rumme alle muligheder, så bliver det svært for mig at vælge. Men jeg er sulten, så jeg skal jo i sidste ende købe nogle boller. Så jeg er tvunget til at vælge, og der er stor risiko for, at jeg vælger forkert.

Redningen i Luhmanns (også meget komplekse) univers er det, han kalder sociale systemer. Deres opgave er at reducere al verdens kompleksitet, så det bliver lettere for mig at vælge. Ethvert supermarked hjælper mig med at udelukke en masse muligheder, for der findes helt sikkert også mange andre boller end de 17 slags, jeg kan finde på hylden. Det kan også være, at jeg er medlem af klubben ”Vi, der kun spiser spelt”, og så er allerede endnu flere muligheder blevet udelukket. I speltklubben findes der kun spelt. Bevares, der er sigtet spelt og almindelig spelt, økologisk og ikke-økologisk, men det er lettere. Med andre ord tillader systemet færre muligheder. Der er lavet en grænse, hvor der på den ene side er systemet og på den anden side systemets omverden.

Det betyder ikke, at alt er let og ukompliceret i fællesskabet. Det bliver også komplekst indenfor rammerne, for det enkelte fællesskab må have handlemuligheder, så det kan reagere på omverdens stigende kompleksitet og bygge nye totempæle, hvis det er nødvendigt. Når det også er muligt at bruge gensplejset spelt, må speltklubben reagere på dette og have en politik for det. Bliver der opdaget en endnu bedre kornsort, eller kommer der ny forskning om speltens dårlige egenskaber, skal der være interne handlemåder, som kan bearbejde det i speltklubben.

Fællesskaberne gør det altså muligt at træffe valg og agere i en kompleks verden, og gennem fællesskabet kan vi skabe noget stort. Og jo mere vi knyttes til fællesskabet og hylder totempælen, jo mere vished opstår der undervejs. For fællesskaberne gør det smarte i Luhmanns verden, at de reducerer al kompleksitet ved at lave to kasser. Den største kasse er til støj. Der smider fællesskabet alt i, som ikke giver mening i forhold til fællesskabets målestok. Alternativt får fællesskabet støjen justeret, så den passer ind i vores målestok. Så er der en anden og meget mindre kasse. Den er til det, der giver mening. For at kunne foretage dette løbende sorteringsarbejde er

fællesskabet hele tiden koblet til sin omverden, men altid afgrænset fra omverdenen. Ellers var det ikke et selvstændigt fællesskab (eller system i Luhmanns verden). Kort sagt: Hvert fællesskab må have sin egen vished for at kunne eksistere.

### ***Fællesskabets motor***

Vi KAN mere, når vi er i et fællesskab, og det interessante er endvidere, at vi også VIL mere, når vi er i et fællesskab. Vi vil gerne have, at ligesindede anerkender os og dermed giver udtryk for, at vi er en vigtig del af den større sag sammen med dem. Det kan få mennesker til at brænde så meget for det, de laver, at de brænder ud.

Siden den blev offentliggjort, har Maslows behovspyramide nok været den mest brugte figur i alverdens præsentationer. Hvis den skulle have gået dine øjne forbi, udfærdigede den russisk-amerikanske psykolog figuren i 1943. Den handler basalt set om, at der er nogle behov, der er mere fundamentale end andre. Og man skal have behovene opfyldt nedefra i rækkefølgen: fysiske behov, sikkerhedsmæssige behov, sociale behov, egoistiske behov (fx anerkendelse) og selvaktualisering. Grunden til modellens verdensomspændende spredning er især, at det nemlig fører frem til det, alle er interesserede i, nemlig motivation.

Har vi opfyldt alle behov, vil vi gøre næsten alt for vores arbejdsplads. De tre nederste behov er såkaldte mangelbehov. Hvis vi fx mangler mad, søvn, tryghed eller sociale tilhørsforhold, vil det være vores primære drivkraft at få dem opfyldt. De egoistiske behov og selvrealiseringen er vækstbehov, der ikke kan mættes på samme måde.

Fællesskabet kan være en drivkraft for det enkelte menneske. I forhold til arbejdspladsen kan lønnen give mig råd til mad, en låst dør og tag over hovedet. Jeg kan føle mig som en del af flokken, få anerkendelse og måske gøre den forskel, jeg drømmer om. Men et

lønnet arbejde er ikke den eneste måde at få dækket behov på. Jeg kan også få stillet mit sociale behov i skakklubben eller aktualisere mig selv i Røde Kors (hvis de fysiske og sikkerhedsmæssige behov opfyldes andetsteds). I langt de fleste tilfælde og for langt de fleste af os, er fællesskaberne dermed muligheden for at få en stor del af det, jeg har brug for. Det gør, at de bliver en motor for mig. Det får mig til at ville tage del i fællesskabet. For eksempel som i Beverly Hills 90210, hvor Brandon og Dylan skulle ... Nej, jeg må hellere undgå at gå for meget ned ad den vej. Jeg skriver bare videre. Undskyld afbrydelsen.

Når man skriver om motivation, og hvad der får os til at ville fællesskabet mere, kunne det let føre over i en lang redegørelse for og diskussion af ledelse. Så kan vi i den grad begynde at tale om kompleksitet, men det harmonerer ikke med mit ærinde for denne bog. Så jeg vil nøjes med ét bestemt blik på ledelse, for det har en pointe, som jeg gerne vil have med.

I 2008 udgav den amerikanske guru Seth Godin bogen ”Tribes – we need you to lead us” (på dansk ”Stammeleder – vi vil følge dig”, udgivet i 2010). For mig er en guru en, der har opnået så høj status hos os, at vi også lytter, når de taler om andet end deres ekspertområde. Jeg er dog ikke vild med hans skrivestil, så det er ikke en uforbeholden anbefaling af hans bøger. Han skriver meget rodet i forventningen om, at læseren selv kan finde den røde tråd. Men han er god til at gøre det svære simpelt og spotte nye tendenser og har efter sigende den mest læste enkeltpersons-blog i verden. Han er uddannet ingeniør og er blandt andet optaget af markedsføring, ledelse, iværksætteri, vækst og at gøre en forskel.

I bogen tager han nemlig et andet blik på fællesskaber og gør det til noget større end ”bare” arbejdspladser, som ledelsesskribenter ellers normalt har praksis for. I bogen bruger han det klassiske

stammebegreb som metafor for, hvordan vi finder sammen i fællesskaber. Engang var det geografisk betinget – stammen var dem, vi boede sammen med. Men det behøver vi slet ikke mere. Medlemmer af en stamme kan befinde sig over hele verden og måske aldrig møde hinanden ansigt til ansigt. Det, der knytter dem sammen, er en fælles idé, en leder og en kommunikationsplatform. Vi behøver altså ikke en virksomhed med tusindvis af ansatte og et næsten ubegrænset budget. Alle kan gå forrest og blive leder på deres område. For det er sådan, at vi gerne vil følge dem, der gør det. Man skal som leder være nysgerrig, lytte til stammens medlemmer og handle.

Jeg ved ikke, hvordan du har det, men jeg kan godt forstå, hvis du lige fik et surt opstød, fordi kvalmegrænsen nærmede sig. Det er sådan noget, der er meget let at sige, og det er noget, alle gerne vil høre. Det lyder kort sagt som introduktionen til det nyeste pyramidespil eller et selvudviklingskursus på afveje. Men prøv lige at tænke på dit eget liv og de stammer, du er medlem af, uanset om det er politiske, arbejdsmæssige, velgørenhedsmæssige, hobbyorienterede eller sociale stammer. Hvor meget betyder den formelle eller uformelle leder for dit engagement? For mit vedkommende har det i hvert fald altid været en afgørende parameter.

Fællesskabets motor er også, at der er en chauffør, og vi vil gerne sidde med, og selvfølgelig vil chaufførens valg af rute også være den rute, som vi gerne vil følge. Det kan igen være med til at skabe vished. Stammen mener det, derfor gør jeg også. Vi skal senere se på, hvad der så sker, når stammerne er forskellige med hver deres vished. Hver deres totempæl.

### **Fællesskabets vishedsskabende egenskaber**

Når man holder et filter op for noget, dukker noget op. Når man holder et andet filter op, dukker der sjovt nok noget andet op.

Organisationsteori er et nærmest udtømmeligt emne, og det fandt jeg da allerede ud af, da jeg beskæftigede mig med det på universitetet. Heldigvis var der en bog, som næsten blev en bibel for mig, og den vil jeg gerne trække en del på i dette afsnit.

### ***Morgans metaforer***

Gareth Morgan er canadisk organisationsteoretiker, og hans hovedværk er den imponerende ”Images of organization” fra 1986. I bogen ser han på organisationer ud fra otte forskellige metaforer. Han bruger metaforer, da det kan hjælpe os med at få øje på forskellige elementer af et system – velvidende, at vi så i samme øjeblik ikke ser de andre elementer. Men de forskellige fremkomster giver, takket være de forskellige optikker, en større samlet forståelse.

Som det er tilfældet med verden, er organisationer jo også komplekse størrelser, og derfor kan man alligevel aldrig overskue alle aspekter på samme tid. Han bruger selv eksemplet, hvor man siger, at manden er som en løve. Dette filter får os til at se på en mand på en måde, så vi bliver opmærksomme på kvaliteter som styrke, beskyttertrang og lederskab. Men mænd æder ikke zebraer, og løver spiser ikke med kniv og gaffel. Noget træder frem, og noget andet viger tilbage for vores blik.

I denne bog vil jeg ad to omgange holde seks af Morgans otte metaforer op for fællesskabet og bruge hans perspektiv til at beskrive de egenskaber, filteret fremkalder. Tre af metaforerne bidrager til forståelse af vishedens vej og tre andre til nysgerrighedens, og derfor vil de stå i hver sin del af bogen. En metafor kan bruges i begge tilfælde, og derfor har den del 1 i forhold til vished og del 2 i forhold til nysgerrighed.

## **Fællesskabet som en maskine**

Det gode ved en maskine er, at den altid gør, hvad man beder den om, og den kan blive ved med at gøre det, så længe den bare skal gøre det samme. Maskinen er styret af orden og er driftssikker. Ordet organisation kommer fra det græske ”organon” og betyder værktøj eller instrument. Organisationen bliver som helhed et værktøj, der skal løse en bestemt opgave. Maskinel tænkning handler derfor om rutiner og bureaukrati. Der skal være styr på sagerne, for nogen har fundet ud af, hvordan de fungerer bedst, og derfor skal alle følge opskriften. Opskriften på kagen fungerer, så længe ovnen, ingredienserne og gæsterne er de samme, kunne man sige. Den organisatoriske maskine har helt klare strukturer, procedurer, kontrolmekanismer og hylder autoritet og disciplin.

Maskinmetaforen må siges at være ret gammeldags, og tænkningen bag har også haft sin storhedstid i industrialderen, hvor den samme dims skal laves igen og igen. Fællesskabets dyd er med andre ord i dette perspektiv effektivitet. Dog har den især det problem, at mennesker ikke er maskiner.

### ***Vished i burgerkæden***

Jeg har selv prøvet at arbejde i en organisation, hvor dette perspektiv gav rigtig god mening. Det var en amerikansk burgerkæde, der har gået sin sejrsgang over hele verden. Man kan køre stort set de samme burgere overalt, og opskrifterne på al adfærd er skrevet ned. Ved hver kasse var der en guide på syv trin til, hvordan man talte til kunderne. Fx trin nummer et: ”Byd kunden velkommen i restauranten”. Jeg tror, at jeg prøvede det en enkelt gang, hvor jeg kiggede på et andet voksent menneske og sagde: ”Goddag, og velkommen i vores restaurant”. Hans reaktion fik mig til at føle mig nøjagtig lige så dum, som jeg havde forventet. Jeg kunne endda også få en reprimande, hvis en kunde holdt en tyver op og bestilte en burger til en tyver. Reprimanden bestod i, at jeg ikke havde forsøgt

at sælge ham mere end det, for det sidste trin i processen var nemlig ”sælg op”.

På et andet tidspunkt sagde en, der var lidt højere oppe i hierarkiet end mig, at jeg skulle gå ud at hente en kasse ketchup. Da jeg sagde, at jeg ikke mente, der var mere derude, sagde vedkommende, at han havde lige været derude og kigge, og der var netop en kasse mere. Jeg kan godt se nu, at det var en fuldstændig vanvittig tankegang, da jeg spurgte ham, om det ikke havde været smartere, hvis han så bare havde taget kassen med ud af køleren. Det kunne være et alternativ til at gå hele vejen ud til mig for at sige, at jeg skulle gå tilbage, hvor han kom fra, og derefter tilbage til, hvor vi nu stod. Sådan fungerer maskinen bare ikke. Han bemærkede, at i hans farve skjorte skulle man ikke bære på store kasser, og hvis han en dag fik en endnu finere farve skjorte på, så skulle han heller ikke bære på små kasser. Alt dette var skrevet ned i den store bog fra USA.

### ***Maskinen virker***

Det kan virke latterligt, og jeg har da også grinet af det, men faktum er, at systemet fungerer. Det er jo faktisk systemets ejere, der griner mest – hele vejen til banken. Skal man lave det samme hele tiden og dermed leve op til, at kunderne har den samme forventning, nytter det ikke noget at være åben for fortolkning. Her er vished afgørende.

Drift er altafgørende, og det er (også) det, fællesskabet kan. Jeg har set og været med til mange fællesskaber, der er bukket under, fordi ingen synes, at det er sjovt at være en del af en maskine. Prøv bare at tænke på, hvor mange generalforsamlinger der præges af pinlig tavshed, fordi ingen vil stille op til kasserer. De, der så rækker hånden op og udfører jobbet og lignende driftsarbejde, er garanten for, at mange fællesskaber kan overleve. De er hverdagens helte.

Maskinmetaforen handler ikke om, at det skal være sjovt at være i fællesskabet, men at fællesskabet kan have godt af en vis grad af struktur og bureaukrati, hvis der skal produceres noget. Derfor rummer selve fællesskabets DNA en grad af vished, når man tager maskinmetaforen i brug. Vi har faste metoder og procedurer, og der er ingen grund til at være nysgerrig, for maskinen er fejlfri.

### **Fællesskabet som en kultur**

I min branche kommer man ud til nye arbejdspladser næsten hver dag og nogle gange flere gange om dagen. Det er altid som at foretage en lille rejse og være turist for en kort bemærkning. Der er særlige bygninger, billeder og ikke mindst måder at være sammen på. Hvordan siger folk godmorgen til hinanden? Hvordan placerer de sig i rummet, og selvfølgelig lægger jeg også mærke til, hvordan de modtager mig som udefrakommende.

For ethvert fællesskab er et lille land i sig selv eller måske en ø. Det handler Morgans kulturmetafor om. Det er let at se kulturens rolle i det større perspektiv, hvis man for eksempel tænker på japansk virksomhedskultur, hvor organisationen ses som en forlængelse af familien, og lederen er en fader-figur. Det gør medarbejderne meget ærbødige. I den anden ende af den skala kunne man forestille sig en typisk skandinavisk kultur, hvor vi er langt mere antiautoritære og tillader os at sætte spørgsmålstejn ved det meste, der kommer fra ledelsen. På det store plan er der masser af eksempler, hvilket også blev ekstra tydeligt, da BRIK-landene stormede frem. Brasilien, Rusland, Indien og Kina havde penge, og derfor skulle vi også sælge varer, købe varer og samarbejde med dem i højere grad. Men det krævede, at mange virksomheder skulle sætte sig ind i nye kulturelle forståelser, for den ene handling kan forstærke tilliden fra en organisation det ene sted, men skabe forargelse det andet sted. På makroplan er det således let nok at forstå de kulturelle forskelle. Der er en kulturel vished, som gør, at noget er passende, og andet ikke er.

Men det sker også på helt lokalt plan. Hver organisation har sine formelle og ikke mindst uformelle normer og traditioner. Det kender de fleste fra de tidspunkter, hvor man starter på en ny arbejdsplads. Man skal finde ud af, hvordan man skaber fælles forståelser af virkeligheden i fællesskabet. Det er svært, for vi konstruerer jo hele tiden som individer vores egen forståelse af verden, men her kan en organisation være det sted, hvor vi får nogle fælles værdier at arbejde ud fra med andre mennesker.

### ***Værdier***

Derfor har alle organisationer formentlig på et eller andet tidspunkt haft en proces, hvor medarbejderne har skullet deltage i et seminar, hvor man skal finde ud af, hvad værdigrundlaget er. Denne proces bliver der efterhånden grint af, når man refererer til den, da de fleste ikke oplever, at det gør den mindste forskel i hverdagen, at værdierne nu er blevet skrevet ned. Ofte er de også så brede, at de kunne betyde hvad som helst, for de skal jo kunne rumme mange forskellige mennesker. Men meningen med at skrive værdierne ned er jo netop ikke, at tingene skal ændre sig derefter. Så vil det jo ikke være den gældende kultur og de virkelige værdier, der blev skrevet ned. Selv den bredeste værdi er altid mindre kompleks end alt det, der ikke er skrevet ned.

Morgan skriver, at når man tager kulturbrillerne på, ser man alle organisationens aspekter i et nyt lys. Alle elementer er rige på symbolsk mening, uanset om det er det ugentlige fællesmøde eller skabelsen af et årshjul. Når man sidder i det, virker det som tidsspilde, fordi man ikke ser alle de skjulte funktioner, alt i kulturen har. Det er i hverdagens handlinger – dem alle – vi skaber fællesskabet. Er vi bureaukratiske, aggressive, kreative, venlige osv., bliver kulturen derefter, og vi bliver derefter farvet af det. Vi tager det for givet, at sådan ER fællesskabets kultur bare. Det kan der ikke ændres på, og kulturen er sikkert på samme måde hos alle andre.

Det er først, når man holder et spejl op for fællesskaber, at mange bliver klar over, at de rent faktisk har en særlig kultur og måde at gøre tingene på. Dette sker i fællesskabet som helhed, men det kan jo også gælde, hvis fællesskabet er stort nok til at have flere subkulturer såsom teams, lokalafdelinger, forvaltninger osv. De kan have hver deres kultur og totempæl – hver deres vished.

Du har sikkert også oplevet, hvordan kulturen kan spille en stor rolle, når vi taler om foreninger. Det kan godt være, at skakklubben samles om at spille skak, men der er alligevel mange ting, man kan gøre rigtigt og forkert, som intet har med selve skakspillet at gøre. Og det er ofte kulturen, der afgør, om man bliver et mangeårigt medlem eller en kortvarig besøgende. Det ærgerlige er, at mange foreninger slet ikke er klar over deres unikke kultur, og derfor ved de ikke, hvad der tiltrækker og skræmmer medlemmer.

Kulturen bliver af mange betegnet som en af de stærkeste drivkræfter i et fællesskab. Mange PowerPoints har også fået serveret en god indledning gennem citatet: ”Kultur spiser strategi til morgenmad”. Jeg mener selv, at citatet er en sammenblanding af pærer og bananer, men udbredelsen kunne vidne om kulturens styrke. Alle, der har prøvet at være en del af en sammenlægning, kan tale med om, at alt var bedre, da vi var ”os selv”. Det tager lang tid at skabe en ny kultur, og nogle steder kan kulturer nærmest gå i arv. Når kultur er stærk, betyder det også, at den er med til at give vished. Den kan ligefrem være med til at gøre vished resistent, da kultur ikke er noget, man kan bryde med gennem regler og/eller ordrer. Den er der bare. Vi skal senere se på, hvordan man kan udvikle kulturel intelligens og bryde med denne vished, men i denne omgang konstaterer jeg bare, at kulturen er der, og at den lægger brosten på vishedens vej.

### **Fællesskabet som et psykisk fængsel del 1**

Morgans næste metafor, det psykiske fængsel, kan både bidrage til forståelsen af vishedens og nysgerrighedens vej. På den ene side

fortæller metaforen os, hvor stærk visheden kan være, men på den anden side er det også den vished, der kan være med til at skabe fundamentet for nysgerrighed. Derfor vil denne metafor være i begge dele af bogen.

### ***Hr. Schwanns vished***

Lad os tage et smut til Korsbæk, for Lise Nørgaard har skrevet et perfekt eksempel, der illustrerer det psykiske fængsel på glimrende manér.

Livet i Damernes Magasin var dejligt. Manufakturhandlen var byens førende forretning, det bedre borgerskab var gode kunder, og ejeren var en del af byens elite. Men det er jo med tryk på ”var”. For en dag kom sælgeren Mads Andersen-Skjern forbi, og han blev prompte afvist, hvilket han også så, at potentielle kunder blev. Derfor ville han starte sit eget og mere moderne koncept op. Banken ville ikke låne ham penge, dels på grund af tætte bånd til manufakturhandleren, dels fordi der ikke var hold idéen om færdigsyet tøj til små priser. I Damernes Magasin grinte man af ”Tøjhuset”, som det først kom til at hedde. Men man grinte jo ikke længe, for kunderne forsvandt, og manufakturhandleren måtte sælge sommerhus og bil og udnytte konens og en ansats arv, før det hele krakkede, og hans hjerte holdt op med at slå.

Damernes Magasin var et psykisk fængsel. Ejeren og de ansatte var så kontrollerede af deres egne tænkemåder, at enhver anden tilgang til forretning var utænkelig. De havde ikke behovet at tænke i pris, kundegrupper og markedsføring, for de var de fine. Visheden var i top.

Psykiske fængsler handler også om alt det ubevidste, der styrer os. Frk. Jørgensens mangeårige forelskelse i chefen gjorde, at han i hendes øjne aldrig kunne tage fejl. Hr. Schwann var opslugt af sin egen forfængelighed og iver for at bevæge sig væk fra den

klasse, han kom fra. Damernes Magasin kunne være en bunke aske, og han ville stadig møde ind hver dag for at fortælle om dens fortræffeligheder. Lærlingen Arnolds forbindelse til forretningen skyldes hans forpligtelse overfor sin mor, der havde fået ham ind. Han bevæger sig dog ud af det psykiske fængsel, da han finder ud af, at der er et alternativ. Ikke mindst er der ejeren Arnesen, der havde overtaget det hele fra sin far og farfar, og derfor var vant til, at alt skulle fortsætte som før. De havde altså deres grunde til at holde fast i det, der var vished for dem, men det var irrationelle grunde, som fik dem væk fra virkeligheden, og derfor blev de kørt over af den. Morgan skriver, at "ways of seeing become ways of not seeing", og med kommunikationsteoretikeren Marshall McLuhans ord konkluderer han, at fisken ikke ser det vand, den svømmer i.

Når fængslet er psykisk, handler det om, at det er vores underbevidsthed, der udgør murene, og det er nogle tykke af slagsen. Vi har endda forsvarsmekanismerne, der gør alt for at forhindre os i at se virkeligheden, som den er, og dermed bliver vi i fængslet. For eksempel begynder frk. Jørgensen på et tidspunkt at blive kritisk og konfronterer ejerne med det manglende nye sortiment i butikken. Hr. Schwann rationaliserer med det samme sig frem til, at som ansat er det hendes opgave at sørge for at sælge det, der er. På samme måde holder han også ofte fast i, hvad han mener "rigtige damer" bør købe, selvom de såkaldt "rigtige damer" tydeligvis køber noget andet.

### ***Flokdyrseffekten***

Det psykiske fængsel kan blive forstærket af det, som Thaler og Sunstein kalder "social nudging". Urinalfluen og placeringen af mad kan få mennesker til at tage anderledes beslutninger, men det er ekstra stærkt, når det netop er andre mennesker, der påvirker vores ubevidste beslutninger. I et meget interessant studie viser det sig, at vi spiser 35 procent mere mad, når vi spiser sammen med en anden

person. Spiser vi sammen med tre andre, spiser vi 75 procent mere. Grupper på syv eller flere spiser 96 procent mere mad. Vi kender det også som flokdyrseffekten. Skal hotellerne have gæster til at smide brugte håndklæder på gulvet og lade de rene hænge, er det mest effektive at gøre opmærksom på, at det gør de fleste andre. Eller som vi ofte har hørt det i reklamer "Syv ud af ti kan ikke tage fejl". Det kan de selvfølgelig sagtens, men den enkelte vil hellere gøre som de syv end som de tre. Og det gælder på alle områder og ikke bare i forhold til mad. Det kan altså blive et psykisk fængsel i sig selv, at vi gør som de andre, for det giver os vished om, at det er rigtigt.

Morgans metaforer er perspektiver på fællesskaberne. Maskinen har regnet det hele ud, så der er ingen grund til at lave det om. Kulturen er der bare og vil sådan set gerne blive der. Det psykiske fængsel beskriver det tragiske fænomen, at vi ikke selv kan se, at vi holder os selv tilbage. Det hele sker i vishedens trygge rammer. Og indenfor disse rammer kan vi endda forstærke vores relationer til hinanden ved hjælp af superlim, som dog ikke er en af Morgans metaforer. Nu skal vi se på nogle andre perspektiver på vished.

### **Superlim**

Det er fantastisk at være inde i fællesskabets varme og leve op til totempælens værdier. Udover at det føles godt, kan vi sammen præstere meget mere, uanset hvilken kerneopgave fællesskabet har. Når man arbejder med den fælles værdi mellem os, kan det også betegnes som social kapital. Det er et tværvidenskabeligt forskningsområde, som især er båret frem af socialvidenskabsfolk, økonomer og politologer. Bare det at definere social kapital og gøre rede for de forskellige grenes bidrag og fokusområde er flere bøger i sig selv, og her forholder jeg mig til det, jeg finder relevant for denne bogs fokus.

Social kapital finder også sted på tre planer, nemlig den samlende kapital ("bonding"), den brobyggende ("bridging") kapital og den forbindende kapital. Jeg mener nemlig, at den samlende kapital kan være med til at beskrive, hvad der kan give vished, og senere vil jeg rette blikket mod, hvordan den brobyggende del giver mening i forhold til nysgerrighed. Når vi senere skal se på magt, vil jeg inddrage den forbindende kapital.

### ***Den varme nærhed***

Begreberne bliver i forbindelse med kludetæppet social kapital hentet fra Robert David Putnam, som er politolog og professor på Harvard University. Hans forskningsområde er på samfundsplan – og altså ikke organisatorisk plan – men i den konstante udvikling af teorierne om social kapital sker der en adoptering af begreberne, så det også kan bruges til fællesskaber, der også foregår i den enkelte organisation.

Den samlende kapital er det, der forstærker fællesskabets identitet og ensartethed. Det giver os tryghed og solidaritet med hinanden. I organisatorisk sammenhæng bliver det ofte betegnet som den kapital, der er i det enkelte team. Vi kender mennesker i vores nærhed bedst, og når vi løbende er justeret til hinanden, bliver det også her, der kommer en særlig stærk kultur frem. Jeg har også flere gange oplevet, hvordan det kan være i teams på tværs af den normale teamstruktur. Det kan for eksempel være opdelinger i organisationen, som deler fælles holdninger til større beslutninger. Vi er de negative, og de andre er de positive – og omvendt. Den samlende kapital har stor værdi, og derfor bliver der også brugt enorme summer på teambuilding og andre aktiviteter, der styrker fællesskabet. Det kan også mærkes i det naturlige tilfælde, når man samler større grupper af personale, og folk altid sætter sig sammen med deres eget team. Den samlende kapital kan man derfor betegne som fællesskabets superlim.

Når superlimen bliver for stærk, bliver det med social kapital-brillerne kaldt "Hells Angels-problemet". Et fællesskab kan på den interne side bliver så kraftigt, at det isolerer sig fra omverdenen. Det bliver en ond cirkel, for jo bedre "vi" er, jo værre er "de". Man bliver også nødt til at have en stærk social kontrol og sørge for, at ingen træder ved siden af. Det bliver et millimeterdemokrati, hvor selv et par ord bliver betegnet som højforræderi. Luhmann, som bliver brugt i flere henseender i forhold til social kapital, beskriver også dette i "Samfundets Samfund":

*Enhver kan også altid handle anderledes og kan leve op til ønsker og forventninger eller ej – men ikke som medlem af en organisation. Her har han bundet sig ved sin indtræden og løber en risiko for at miste medlemskabet, hvis han stiller sig hårdnakket på tværs.*

"Samfundets samfund", s. 657-658

Til gengæld for kontrollen og isoleringen får man et fællesskab, der i varmegrader nærmer sig det, man ellers kun kender fra den nærmeste familie (hvis denne altså er velfungerende). Derfor ser vi også bandemedlemmer omtale hinanden som "brødre" eller "søstre". Hvis nogen krummer et hår på mit hoved, så har jeg en stærk, stor familie i ryggen. Det er ganske forståeligt, at denne varme kan fungere som magnet for mennesker, der går og "fryser" i deres relationer til andre mennesker.

### ***Den konstruktive og destruktive side***

Den tyske professor i pædagogik Thomas Ziehe har blandet andet forsket meget i ungdomskultur og individets udfordringer med at tackle sine frie valg. På den ene side er det godt med frihed, men på den anden side forpligter det også én til at tage de gode valg. Og når vi er ved de mere ekstreme fællesskaber, siger Ziehe, at mange søger tryghed og sammenhold i en kaotisk verden – blandt andet i rockergrupper. Han bruger endvidere begrebet "potensering", som

handler om at kunne mærke, at man lever. Fællesskabet bliver en indgang til at kunne udleve disse stærke følelser, hvilket naturligvis giver et stærkt engagement for selvsamme fællesskab.

Som nævnt i indledningen vil jeg ikke beskæftige mig med ekstreme tilfælde, men lige i dette tilfælde finder jeg det interessant, da forskningen i det ekstreme kan beskrive nogle mekanismer, der også kan give mening i den mere normale hverdag.

Superlimen beskriver et stærkt fællesskabs interne og eksterne relationer. Det gælder i rockerklubben, men også på kontoret i forvaltningen, udviklingsafdelingen i IT-giganten eller i seniorafdelingen i badmintonklubben. Det er så skønt og så trygt, at man er på den rigtige side af hegnet, at man aldrig behøver at kigge ind til naboen – derovre er der alligevel kaos, så hvis vi skal gøre noget, skal vi bygge hegnet større. Så kan vi også spille fodbold og dyrke vores andre interesser i fred. Hvis der kommer en udefrakommende faktor, som vil bryde ind i vores fællesskab, er det altid en destruktiv kraft, som vi skal forsvare os imod. De må ikke ødelægge vores totempæl eller slukke vores lejrball!

Superlimen har således en konstruktiv og en destruktiv side. Den konstruktive giver en varme, tillid og stærkt samarbejde indadtil. Denne styrke kan også virke forførende udadtil, da vi går til verden med en betragtning om vores holdbare og rigtige måde at se tingene på.

Men i det større perspektiv er det ikke en bæredygtig forholdemåde, hvis man på nogen som helst måde skal indgå i relationer, opgaveløsninger eller bidrage til en generel samfundsmæssig sammenhængskraft. Superlimen giver med andre ord vished.

Hvis man tilfører Ziehes begreb om potensering, kan fællesskabets eksklusion af andre blive forøget af medlemmers ønske om

at bruge fællesskabet som det, der skal give luft for frustrerede drømme. I mit arbejde med ildsjæle og utallige foredrag i frivillige organisationer, har jeg også erfaret, at særdeles dedikerede ildsjæle kæmper beundringsværdigt med næb og kløer for fællesskabet mod andre fællesskaber, men det kan bunde i et personligt behov for at være sejrherre på kamppladsen og ikke i et mere objektivt ønske om fællesskabets bedste. Det kan også være i professionelle sammenhænge, hvor et medlem af et team gør alt for at undgå brobygning til andre, fordi det næsten bliver en personlig kamp for dem. Alle disse reaktioner giver vished og er forståelige og naturlige.

Vores evne til at skabe samlende kapital eller at ”bonde” kommer helt af sig selv. Der sker bare det, at vi i udgangspunktet foretrækker at blive justeret til ligesindede. Den samlende kapital bliver også kaldt de stærke bånd og de brobyggende de svage bånd.

Det er altid fristende at vende tilbage med sladder om de andre, når man kommer fra et tværfagligt møde og vil tilbage og styrke teamets sammenhold. Sladder har altid haft en fantastisk samlende funktion, og nogle teorier siger endda, at sladder var årsag til, at vi fik sproget, fordi den kan bruges til at holde styr på, hvem der er ven og fjende. Man kan nogle gange blive overrasket over, hvad voksne mennesker kan bruge deres arbejdstid på i denne henseende, men det bunder i et dybt menneskeligt behov for at knytte os sammen og skabe tryghed – og vished.

### **Fællesskabernes forskellige visheder**

Jeg mener, at det er godt at have vished, men vi bliver nødt til at slå et ekstra slag for nysgerrigheden. Jeg vil senere beskrive mere konkret, hvad vishedens problemer er, men inden jeg gør det, vil jeg gerne beskrive, hvordan fællesskaber altid vil være forskellige – og have hver deres vished, hvilket igen giver vished til det enkelte menneske i fællesskabet. Det betyder selvfølgelig, at vi går rundt med

meget forskellige visheder, og det giver problemer, når vi skal fungere sammen – lokalt og globalt. Men problemerne vender jeg som nævnt tilbage til.

### ***Autopoiese og Game of Thrones***

Fællesskaber er som nævnt løsningen i en kompleks verden. Men nu skal vi se nærmere på, hvordan fællesskabet så gør det. For det er også nøglen til at forstå, hvorfor der allerede i udgangspunktet er et skel mellem fællesskaberne. Og jeg beklager for nogle, for det betyder, at vi slet ikke kan komme uden om et begreb, som er frygtet af mange, nemlig Luhmanns autopoiese.

Begrebet er sådan set ikke Luhmanns, da han har det fra den chilenske biolog Humberto Maturana, der arbejdede sammen med sin elev Francisco Varela. I 1960'erne førte de an med et opgør mod tidligere forståelse af biologisk liv. De fandt ud af, at biologi ikke fungerer på den måde, at der kommer noget udefra, som så forandrer systemet. Det er cellen, der indefra afgør, hvordan det udefrakommende skal tage form i systemet. Systemet fungerer således lukket, da det skaber sig selv ud fra sig selv. "Auto" betyder "selv" på græsk og "poiesis" betyder "at skabe".

Så den gamle talemåde, at du bliver, hvad du spiser, passer ikke. Du bliver ikke til et franskbrød ved at spise et franskbrød. Dine celler bruger franskbrødet til at skabe flere celler indefra. Så i Maturanas og Verelas forstand bliver du, hvad du er. Alt efter, hvad du så spiser, kan der bare blive mere eller mindre af bestemte dele af dig. Så vi er det, forskerne kalder operationelt lukkede – alt skabes indefra gennem en forskel til det, der er udenfor. Et socialt system er:

*Ikke andet end den ene side, den indre side, altså den operative side af formen system, og med enhver systemoperation reproduceres systemets forskellighed i en differentiering fra omverdenen. Et*

*meningssystem autopoiesis er ikke andet end reproduktionen af denne forskel.*

”Samfundets samfund”, s. 267

Uhh, der ramte jeg godt på kedelighedsfaktoren. Jeg kunne også beskrive autopoiese i forbindelse med amning. Det skyldes måske, at min kone ammer den mindste spirrevip i skrivende stund, men det er da forbløffende at tænke på, at den lille purks bugspytkirtel laver mere bugspytkirtel, storetåen mere storetå, håret mere hår osv. Og de gør det hele takket være modermælk. Der kommer én ting ind (og i øvrigt en masse ud), men undervejs skaber cellerne mere af den type celler, de er.

Men vi er også strukturelt koblede, for selvfølgelig skal cellerne have noget udefra og af med noget indefra. For at et system kan være lukket, skal det også kunne være åbent. Denne tænkning adopterer Luhmann i sin teori om sociale systemer, men jeg vil gerne vælge at forklare det på en anden måde i forhold til mit formål med at skrive om fællesskaber. Så nu tager vi en tur til Westeros.

### ***Husene og ordene***

George Raymond Richard Martin er forfatter til de bøger, der sidenhen er blevet til den mest succesfulde serie i verdenshistorien, nemlig Game of Thrones. Hvis du ikke er blevet grebet af denne bevægelse og er udenfor dette fællesskab, kan du sagtens læse det følgende alligevel.

Serien handler blandt andet om, hvordan de syv kongeriger konstant kæmper om magten: Hvem sidder på jerntronen? Alle kongeriger styres af et overordnet "Hus", der har hver sine "Underhuse". Spillet består i, hvem der støtter hvem, og det skifter ofte. Det er disse "huse", der kan bruges til at illustrere fællesskabets autopoiese.

Du kan selvfølgelig også tænke det i forhold til politiske partier, der gerne vil kæmpe om magten.

Hvert hus i Game of Thrones har sit eget banner og ikke mindst sine egne ”ord”. Jeg benævner det i stedet credo (fra latin: ”jeg tror”), da jeg mener, det passer bedre end ordet motto, som mange bruger. Sidstnævnte er især interessant, da det er credoet, der er husets bestanddel: Hvad adskiller os fra de andre? Huset Stark har for eksempel credoet ”Winter is coming”, så de tænker altid langsigtet. I dette univers kan vinter og sommer vare i mange år, så det er godt at være rustet og forberedt. Huset Greyjoy har credoet ”We don’t sow”. De dyrker altså ikke afgrøder, og det har en lang række konsekvenser for deres livsstil. Alle værdier skal de stjæle eller handle sig til. Huset Targaryens credo er ”Fire and blood”, da de er den eneste slægt, der kan kontrollere drager og derfor bruger dem til at vinde krige og magt med. Credoerne beskriver husenes eksistensberettigelse. Hvis de gør det mindste, der går imod credoet, er huset allerede holdt op med at eksistere. Lejrbålet er slukket.

Derfor vil alt udefrakommende såsom andres beslutninger, nye muligheder og trusler blive holdt op mod ordene og blive brugt til at (gen)skabe huset med. For eksempel er der et tidspunkt, hvor den unge Theon Greyjoy ser en oplagt mulighed for at erobre fæstningen Winterfell. Han søger sin faders støtte, men han siger blot: ”Hvad er vores credo”? De sår ikke, ergo er det ikke en mulighed at gøre det, for hvis fæstningen skal holdes, vil det kræve, at man dyrker jorden. Sønnen gør det alligevel og bliver i den grad straffet for det af Huset Bolton, som har credoet: ”Our blades are sharp”, og deres banner har en flået mand, der hænger med hovedet nedad. Så må du selv tænke, huske eller se dig til resten. Det er let at blive revet med, men nu skal vi lige tilbage til denne bog. Pointen er, at et hus aldrig vil kunne se på et andet hus ud fra det andet hus’ credo.

Fællesskabet kan kun forstå verden indefra, men omverdenen er samtidig det, der er med til at definere systemet:

*Inklusion skal man herefter forstå som en form, hvis inderside (inklusion) er defineret som chancen for social inddragelse af personer, og hvis yderside forbliver ubetegnet. Altså findes der kun inklusion, hvis eksklusion er mulig. Først eksistensen af ikke-integrerbare personer eller grupper gør social sammenhængskraft synlig og gør det muligt at specificere betingelser for den.*

”Samfundets samfund”, s. 501

Credoet er det perspektiv, der danner fællesskabet og adskiller det fra omverdenen. Det reducerer den kompleksitet, at man kunne leve på alle mulige tænkelige og utænkelige måder, men i hvert system er der én måde at gøre det på. Credoet er det, man i Luhmanns verden ville kalde for lededifference. Det deler hele tiden verden op i, hvad er os, og hvad er ikke os? Hvad er system, og hvad er omverden?

Så i verden er der fællesskaber, der skaber sig selv ud fra deres egne bestanddele, og derfor er de forskellige fra hinanden. De kan så også skabe sig selv på forskellige måder. Det kalder Luhmann for konditionering. Med hans ord handler det om relationernes relationering, og for os andre betyder det, at der internt i fællesskabet er særlige regler, normer, betingelser og styringsmekanismer, som igen varierer fra fællesskab til fællesskab og i sidste ende kun kan forstås indefra.

### **Alle tror**

Hvilket credo er der i dine fællesskaber? Game of Thrones er et godt eksempel, fordi trods forskellighederne er praksis ens i forhold til, at alle huse skal have bannere, bekende sig til en eller flere guder og have klare credoer. Apple har ”Think different” som ikke bare er et reklamestunt, men rent faktisk er inkorporeret i deres interne

processer. Det kan godt være, at du tænker, at basketklubben, boligforeningen eller for den sags skyld du selv ikke tror på noget.

Men alle tror, for tro handler ikke kun om religion. 84 procent af verdens befolkning bekender sig til en tro, men det er 100 procent, der tror. For du kan også tro på liberalisme, humanisme, kommunisme, menneskerettigheder, ja, du kan endda tro på ateisme. Der er en ikke-fysisk størrelse, der spiller en stor rolle i, hvordan du lever dit liv, og hver tro har sine fællesskaber. Selv en tro på individet, er et fællesskab. Det er bare ikke sikkert, at du kan formulere det så klart som husene i Westeros eller virksomheder, der har sat store ressourcer af til at finde ud af det.

Men også dine fællesskaber har en lededifference, der konstant adskiller jer fra omverdenen og fortsat skaber fællesskabet. Prøv bare at tænke på fodboldklubber. Selvom det i sidste ende handler om nøjagtig det samme spil, og aktiviteterne i klubberne ligner hinanden 99 procent af tiden for en udefrakommende, har hver sin klub sin kultur og et credo, som fans kan samles om. De kan endda "hade" andre klubber på grund af deres credo. Ingen tro giver mening for en, der kommer udefra.

### ***Etik***

Etikkens former kan også give os et perspektiv på, hvordan fællesskaber helt naturligt kan være forskellige fra hinanden og komme på uløselig kant med hinanden. Jeg vil ikke redegøre for former og underformer her, men blot nævne dem som eksempler på, hvad der kan skabe skel mellem fællesskaber.

Man kunne for eksempel se på pligtetik overfor nytteetik. Pligtetik handler om at gøre det, der er defineret som den rette handling. Jeg skal gøre min pligt som samfundsborger og forælder. Der er noget, der i sig selv er rigtigt og forkert. Nytteetikken handler om at

skabe det bedste resultat. Hvad giver mest mulig lykke for flest mulige mennesker? Hvad er konsekvenserne af handlingerne?

Lad os prøve at se på en debat, som ofte dukker op: Bør skoler tilbyde gratis morgenmad til eleverne? Et pligtetisk perspektiv kunne sige, at det på ingen måde er en god idé, for det er forældrenes ansvar at sørge for, at børn spiser dagens vigtigste måltid. Det er deres pligt, og hvis man løser dem fra deres pligt, gør man så ikke bare familien en bjørnetjeneste? Et nytteetisk perspektiv kunne sige, at det vigtigste er, at børn har spist morgenmad, for ellers kan de ikke følge med i timerne, og så er det omsonst at undervise dem, hvilket også giver ekstra dårlige arbejdsforhold for lærerne. Begge argumenter har deres helt egen, fornuftige logik. Det frustrerende kan så være at iagttage, hvordan to fællesskaber bliver ved med at komme med alle mulige argumenter for deres budskab og klandre de andre for deres, mens man ved, at det slet ikke kan lade sig gøre, at de bliver enige eller for den sags skyld, at de kan forstå hinanden. Begge har ret – indenfor deres respektive etik.

### **Fællesskabers naturlige fordomme**

Et andet perspektiv på fællesskabernes skel findes i den amerikanske psykolog Gordon Allports hovedværk "The nature of prejudice" fra 1954. I kølvandet på anden verdenskrig satte han sig for at finde ud af, hvordan der kan opstå så store skel præget af fordomme mellem mennesker. Og det er noget af en opgave, for som han skriver, er det lettere at smadre et atom end en fordom, selvom atomspaltning har kostet milliarder af dollars og sikkert lige så mange arbejdstimer. Han benytter sig blandt andet af begreberne "in-group" og "out-group", som kort sagt er en betegnelse for "os" og "dem". Hvis flere mennesker bruger ordet "vi" og refererer til det samme, så er de i in-group. Det kan være samme arbejdsplads, forening, boligområde m.m. Altså et andet ord for fællesskab.

Gordon Allports ærinde var som mit at bruge menneskets natur til at forklare, hvad der sker. Uanset hvor forkert og anderledes meninger og handlinger i det andet fællesskab kan være i vores ører og øjne, så er det ganske naturligt for de andre og ikke nødvendigvis resultatet af decideret ondskab. Han skriver for eksempel, at vi mennesker er meget delt op. Vi bor i områder med folk, der minder om os. Vi mødes med ligesindede og gifter os overordnet set med folk fra vores egen gruppe. Men det handler nødvendigvis ikke om, at man ikke vil de andre. Det skyldes oftest bekvemmelighed og intet andet. Hvorfor skulle man bevæge sig væk fra sine fællesskaber, hvis man har det glimrende i dem? Faktisk er det oftest i arbejdslivet, at vi møder mennesker, vi ikke ellers ville have mødt – folk fra vores out-groups. Så det er ganske normalt, at vi er i hver vores forskellige fællesskaber. Men! For der er selvfølgelig et men, og det beskriver han således:

*Once this separatism exists, however, the ground is laid for all sorts of psychological elaboration. People who stay separate have few channels of communication. They easily exaggerate the degree of difference between groups, and readily misunderstand the grounds for it. And, perhaps most important of all, the separateness may lead to genuine conflicts of interests, as well as to many imaginary conflicts.*

”The nature of prejudice”, s. 19

I god tråd med det, Luhmann senere skriver, finder Allport det helt naturligt, at fællesskaber udvikler deres egne regler, credoer, perspektiver og fjendebilleder, der kan passe til fællesskabets eget behov. Og når vi passer til et fællesskab, og det passer til os, så er fællesskabet i vores perspektiv synonymt med godhed. Det er for eksempel også tilfældet med det første fællesskab, vi træder ind i, nemlig vores familie. Der skal rigtig meget til, hvis et barn ikke skal betragte sine forældre som helt fundamentalt gode væsener, og således er vi også selv en del af godheden, fordi vi er en del af familien.

### ***Naturlige fordomme i den globale landsby***

Allport lægger mærke til, at en af udfordringerne er, at forskellige grupper takket være ny teknologi aldrig har været tættere på hinanden end nu, og det foregår altså i 1950'erne. Det er jo ikke noget problem, at der er forskellige fællesskaber, hvis de levede langt fra hinanden, men jo tættere på hinanden fællesskaberne kommer, jo flere forskelle bliver tydeligere, og jo flere konflikter kan opstå. For vi har ikke lært at tilpasse os til denne nye mentale og moralske nærhed.

Det er jo svært at være uenig med ham, og hvis han havde levet længere end til 1967 og især frem til i dag, var han nok kun blevet endnu mere sikker i sin sag. Udviklingen af den globale landsby har gjort, at vi hele tiden kan dyrke vores egne fællesskaber, men også konstant bliver konfronteret med andre fællesskaber. Bare tænk på, hvor mange fællesskaber, der uafbrudt krydser klinger på de såkaldt sociale medier. Problemet er endvidere ifølge Allport, at vores kontakt med out-groups altid sker gennem overfladisk kommunikation, og så tager vi udgangspunkt i vores fordomme alene af den årsag, at det kræver mindre indsats fra vores side. Her har vi altså igen endnu en brik i det puslespil, som udgør visheden. Vi ser sikre på, at andre er sådan og sådan, og denne vished hænger netop sammen med, at vi er et ”vi”.

Fordomme er resultatet af helt universelle kognitive processer. Men hvorfor deler vi overhovedet andre ind i kategorier, og hvorfor skal de kategorier så have bestemte egenskaber? Allport beskriver netop disse kategorier som helt uundgåelige processer. En kategori er en ”tilgængelig klynge af forbundne idéer, som generelt tjener til at skabe orden i dagligdagen”. De har den egenskab, at de hjælper os til at identificere objekter i vores hverdag som tilhørende til bestemte kategorier, vi i forvejen har et bestemt følelsesmæssigt forhold til. Den proces kan være både rationel og irrationel.

Med Luhmanns perspektiv handler fordomme om behovet for at reducere kompleksitet. Vores fællesskaber er hele tiden udsat for selektionstvang. Vi skal vælge, og der er altid muligheden for at vælge noget andet.

Vi vælger blandt andet ud fra konditionering (den måde, vores fællesskab ”tænker” på), og derfor er der stor sandsynlighed for, at bestemte tanker om et fællesskab kun bliver stærkere med tiden, fordi vi stadig vælger og betragter omverdenen på samme måde – uanset om denne måde er gunstig eller ej.

For det enkelte fællesskab er det kort sagt meget lettere at fælde dom over andre fællesskaber end at skulle sætte sig ind i, om det nu også er en retfærdig dom. Sådan fungerer vi selvfølgelig også på individplan, men det er netop i fællesskabet, alt kan blive forstærket, for de andre bakker mig op i, at jeg har ret – ellers var vi ikke i fællesskab sammen. På vishedens vej er fordomme altid vand på møllen eller en ekstra kævle på vores lejrbaal. Uanset hvad ”de andre” foretager sig eller siger, vil det kun være en bekræftelse af fordommen, for det at have de fælles betragtninger og distancere os fra de andre knytter os tættere sammen. Visheden har det perfekt i sit psykiske fængsel, der i modsætning til andre fængsler har låsen og nøglen på indersiden af døren. Som alle andre fællesskaber fungerer det ved at skabe sig selv ud fra sig selv. Selvom der skulle komme store undersøgelser eller andet, der afkræfter fordommene, så vil det i vishedens navn altid kunne drejes til noget, der bekræfter fordommen.

Et interessant fænomen i denne sammenhæng er den såkaldte ”re-fencing”. Det handler om, at jeg kan have en masse negative fordomme overfor en bestemt befolkningsgruppe. Så kan jeg møde et individ, der fuldstændig afkræfter fordommen. Får de os til at opløse fordommen? Det kan det gøre, men ikke på vishedens vej. Der foretager man re-fencing, som vil sige, at man bare flytter det mentale hegn, man har rundt om de andre. ”Det kan godt være, at

han er en god fyr, selvom han er x. Men så er han atypisk, og det bekræfter jo kun, hvor slemme alle de andre x’er er”. Hvis begge parter holder sig udelukkende på vishedens vej, kan de ikke indgå i en dialog, hvor de kan afkræfte hinandens fordomme. De kan kun grave grøfterne større, og begge parter vil nyde processen, fordi vi har det så godt på vores side af grøften. Der kan kun ske fremskridt ved at lære af nysgerrigheden, som vi senere skal finde ud af.

### ***Opsummering på fællesskabets vrangforestillinger***

Homo sapiens blev vinderen i menneskekapløbet takket være vores evne til at samarbejde. Totempælen og lejrbaalet sætter os i stand til at løse store problemer. Men i samme omgang skaber vi i vores organisering store mængder vished, som dels kan lamme os i forhold til forandringer, og dels kan skabe endnu større skel mellem ”os” i den ene lejr og ”dem” i den anden lejr.

## INDIVIDETS VRANGFORESTILLINGER

Lad os forlade fællesskabet for en stund og se nærmere på visheden, som skabes i det enkelte individ. Francis Bacon var inspireret af Platons hulebillede, da han skrev, at hvert menneske sidder i sin egen hule og ser verden igennem sit eget forvrængede spejl. Siden er der blevet forsket meget i området, og den menneskelige erkendelse kunne fylde et bibliotek i sig selv. Men for at holde det relativt kort, så vi kan komme i gang med nysgerrigheden, vil jeg her inddrage nogle begreber, der alle tjener det formål at beskrive, hvorfor vi hver især har vores egne vrangforestillinger.

### **Mentale modeller**

Vi starter med begrebet ”mentale modeller”, der især er blevet udbredt af Harvard-professoren Chris Argyris.

*Mentale modeller kan være simple generaliseringer, såsom at ”folk er heller ikke til at stole på”, eller det kan være mere komplekse teorier, som for eksempel mine antagelser omkring hvorfor mennesker af min familie opfører sig, som de gør. Men det vigtigste er at forstå, at mentale modeller er aktive – de bestemmer, hvordan vi handler.*

”Den femte disciplin – den lærende organisations teori og praksis”, s. 156

Med andre ord iagttager vi alle verden med forskellige sæt briller. Valget af briller er et resultat af vores mentale model, og den mentale model videreudvikles igen af vores iagttagelser. Vi leder efter det, der bekræfter os i vores verdenssyn og ser ikke andet, og så kører det i en ikke-udviklende cirkel. Det er helt naturligt og i sig selv ikke et problem, at vi går rundt med forskellige mentale

modeller, men det bliver problematisk, når vi ikke er bevidste om, at de er modeller eller forsimplinger. Vi nævner ikke overfor hinanden, at modellerne ligger til grund for vores syn på verden og afgør vores handlinger. Vi behandler andre mennesker på en måde, der sagtens kan vise sig at være dybt uretfærdig, for vores konklusioner om deres tanker og væren stemmer måske slet ikke overens med det, der viser sig at være tilfældet ved det nærmere eftersyn, som vi i vores vished afholder os fra.

### ***De stærke generaliseringer***

Et klassisk eksempel på mentale modeller er eventyret ”Kejserens nye klæder”. Alle i byen og blandt hoffet inkl. kejseren selv har fået en mental model, der siger, at de kloge kan se tøjet, som kejseren ”har på”. Alle har vished om, at tøjet eksisterer, selvom han går rundt med numsen bar.

Når vores mentale modeller bliver udfordret, så har vi oven i købet stærke forsvarsrutiner, der forhindrer nærmere undersøgelse i fx en konfliktsituation.

Som voksne får vi en ”kompetent inkompetence”. Det er et begreb, Argyris benytter til at forklare, hvorfor voksne har så svært ved at lære noget. Vi beskytter os med al vores erfaring og viden ”mod den smerte og den trussel, der kan være i at lære noget nyt”, som forskeren i begrebet ”den lærende organisation” Peter Senge beskriver det.

Argyris har i mange år arbejdet sammen med filosofiprofessoren Donald Schön, og han har tilføjet begrebet abstraktionsspring, som giver god mening i denne sammenhæng. Abstraktionsspring handler om, at vi ikke kan behandle store mængde data i hjernen, og derfor er det sådan set meget lettere bare at springe direkte til en større abstraktion eller generalisering. Vi forvandler hurtigt nogle konkrete iagttagelser til generalisering uden at teste, om der egentlig er hold i

det. Generaliseringen bliver efterhånden så stærk, at den bliver til et faktum i vores hjerne.

De mentale modeller er således andre ord for vished. Deres styrke blokerer for nysgerrighed, for der er jo ingen grund til at undersøge noget nærmere, når nu vi har vished om, hvad der foregår. I det følgende vil jeg gerne give dig nogle perspektiver, der skal gøre dig bevidst om, hvilke stemmer der altid fortæller dig, at du er på og skal fortsætte ad vishedens vej. De er alle med til at skabe dine mentale modeller af verden, men selvfølgelig skal de udfordres – på nysgerrighedens vej.

### **Erindringens vished**

Vi kan også have vrangforestillinger et sted, der for de fleste er højst overraskende. Det var det i hvert fald for mig. Det er nemlig i vores egne erindringer. Jeg troede, at mine gode og dårlige minder lå et bestemt sted inde i hjernen i henholdsvis et skatkammer og en affaldsspand. Men sådan fungerer hjernen ikke. Jeg beklager, hvis det er en ubehagelig nyhed for dig, og det ville da også være meget mere hyggeligt, hvis der inde i vores hjerne var et sted, hvor mindet om is på havnen med bedstefar lå og ventede på at blive hevet frem i ny og næ. Men vi har ikke minder. Vi skaber minder. Når du trækker noget fra fortiden frem, vil det altid blive fortolket og farvet af dine erfaringer, tanker og oplevelser, siden mindet blev skabt første gang.

### ***En konstruktionsproces***

Skabelsen af erindringer kan man læse mere om i professor Dorte Berntsens bog ”Erindring”, som er en af Århus Universitetsforlags ”Tænkepauser”, hvor en række forskere har fået til opgave at formidle deres forskning til den brede befolkning, på maks. 60 sider. Her skriver hun blandt andet, at erindring ikke bare er ”en reproduktion af fortidige hændelser, men involverer en høj grad af konstruktion”. Når vi skaber et minde, er det allerede i første

omgang en konstruerende proces, hvor vi gemmer noget og glemmer noget andet. Det er ikke et kriterium for os, at det skal repræsentere for os, hvad der skete, men egentlig, hvad der er bedst for os at huske på. Hvis du fx har gjort noget, du er særligt stolt af, vil mindet ofte forekomme, som om det skete for nylig. Hvis du har gjort noget, du ikke er stolt af, vil det huskes som om, det er meget længere siden. Og når vi så hiver mindet frem, er det også en proces i sig selv:

*Genoplevelsen betyder imidlertid ikke, at vi husker de fortidige situationer præcist, som de udspillede sig. På trods af genoplevelseskvaliteten er erindringer i vid udstrækning rekonstruktioner, som er farvede af vor nuværende situation og de fortolkninger, som vi i dag lægger ned over fortiden.*

”Erindring”, s. 8

Der er med andre ord igen tale om en subjektiv forestilling, vi gør til en objektiv sandhed – altså vished. Vi kan endda farve erindringen så meget, at vi kan huske meget detaljerede ting, som vi dog aldrig har oplevet. Det ved enhver medarbejder i politiet, som har prøvet at lave vidneafhøringer. Jeg har mange eksempler på dette fra min egen hukommelse, men jeg vil bare nævne et af dem.

### **Sommeren 1992**

I 1992, da vi blev europamestre i herrefodbold, var jeg 13 år. Vi så finalen langt væk fra hjemmet i Thy, nærmere bestemt udenfor Århus hos mine forældres venner. Jeg ville så gerne ud at fejre det, men jeg var lige en tand for ung til det, så jeg fik lov til at køre lidt rundt i Søftens gader og se på de glade mennesker. Det var bare ikke den fedeste historie at fortælle, da jeg kom tilbage og hørte, hvad mine venner har lavet. Derfor fortalte jeg, at jeg jo havde været et endnu vildere sted, nemlig i Århus, og vi havde festet helt vildt i Århus gågade, hvor der blev spillet fodbold og sunget. Det berettede jeg om og om igen. Det spøjse er bare, at jeg jo ikke engang var inde i Århus,

men endnu mere interessant er det, at jeg rent faktisk kan sidde lige nu og tænke tilbage og genkalde set syn og hørte lyde, som fandt sted under fejringen i Århus gågade. Det er minder, jeg har. Men jeg ved samtidig, at det aldrig har fundet sted – i hvert fald ikke med min tilstedeværelse. I dag kan jeg også have ret svært ved tro, at voksne mennesker fejrede mesterskabet ved at spille fodbold i gågaden. Men det var sådan noget, en 13-årig kunne finde på.

Så selv vores mest forstandige organ kan altså spille os gevaldige puds og være med til at skabe vished. Prøv at tænke på, hvor meget det kan spille ind i dagligdagen, når mennesker skal arbejde og leve sammen. Vi kan have helt forskellige opfattelser af, hvad der er sket – også selvom vi har oplevet det sammen. Og selvom vi tidligere har haft samme oplevelse og lagret den på samme måde, kan forskellene mellem os gøre, at vi får en forskellig erindring, når vi senere genskaber mindet.

### **Den engageredes vished**

Der kan også komme vrangforestillinger hos den enkelte, når vi brænder for det, vi laver. Vi har alle det særlige signalstof i hjernen, som hedder dopamin. Henrik Krogh kalder stoffet ”the power of passion”. Jeg kender det særdeles godt fra mit eget liv, men måske mere interessant for dig fra mit arbejde med ildsjælebegrebet i bøger, artikler, foredrag, kursusforløb og en lang række interviews og samtaler med engagerede mennesker.

Dopamin giver os belønning, når vi lykkes med noget. Der kommer så fantastiske følelser frem, at mange prøver at tage den forfærdelige genvej, hvor man er afhængig af stoffer, spil, farlig adfærd osv. Det er ikke nødvendigt, for vi får det samme, når vi bliver engageret i en sag eller i vores arbejde. Det giver en høj grad af motivation, fordi vi arbejder hen mod målet, hvor vi får fixet i kroppen. For rigtigt mange betyder det, at de gør alt for at gøre en forskel og presser sig ud over

deres og deres baglands grænser. De bliver besværlige at samarbejde med og at trænge ind til.

Det skyldes, at dopamin sætter gang i alle de områder af hjernen, der handler om os selv og vores egne behov – uanset om det er fordi, vi gerne vil gøre en forskel for andre. Jeg har siddet sammen med mennesker, der har været igennem konkurs, skilsmisser, udbrændthed og andre kriser, fordi de simpelthen har været så besatte af det, de har sat sig for, at de ikke har ænset andre ting og mennesker i tilværelsen.

Når vi er i dopaminfasen, har vi det, som om der ligger en skat begravet ikke så langt fra os, og vi skal bare lige knokle på, så bliver vi rigeligt belønnet. Vi har så meget vished om, at det er vejen frem, og vi kan slet ikke forstå, at andre ikke kan se det. Jeg har selv en virkelig irriterende iværksætter i maven, der gør, at jeg i den grad skal lære at styre min dopaminadfærd. Ved den mindste idé, og dem har jeg mange af, skriger alt i min krop, at jeg skal reagere på idéen og tilsidesætte alle de andre ting, jeg har sat i gang. Nu er det det vigtigste i hele verden. Min kone har heldigvis lært at leve med det – måske fordi hun, sammen med en række ledere over årene, har lært mig at håndtere det. En overgang væltede det hver dag ind med breve fra DK Hostmaster, fordi jeg igen og igen havde registreret et internetdomæne, hvor min nyeste idé skulle udfolde sig. Når jeg har pitchet mine idéer for hende eller andre, har det altid undret mig, at alle andre ikke hopper op og løber rundt i begejstring over min fantastiske idé. I mit hoved er det ikke en utopisk og underlig idé – det er vished.

Organisatorisk er denne form for vished også tydeligt, når medarbejdere pludselig ser lyset og arbejder i en bestemt retning, som de ikke har andres opbakning til, eller som bare handler om noget helt andet end det, organisationen egentlig skal lave. Det har ført mange interessante anekdoter med sig, når jeg har lavet forløb

for organisationer, hvor vi italesætter kerneopgaven, og det går op for medarbejderne, hvor drevet de har været af at komme i ”den helt rigtige retning”, som desværre så bare var væk fra alle de andre. På samme måde kan det også give mange gnidninger, når en leder har været på et kursus eller har læst en bog, der har sat gang i et dopaminforløb hos dem. De har fået en særlig vished og kan slet ikke forstå, at medarbejderne ikke kan følge dem.

### **Redningsplanken**

Der kan være forskellige, naturlige situationer, hvor vi er nødt til at holde fast i visheden, fordi et større perspektiv i situationen ikke er mulig. Vished giver den enkelte et smalt perspektiv. Det er en måde at reducere kompleksitet på. Jeg behøver ikke forholde mig til ubehagelige fænomener i verden, for det har min vished klaret for mig.

Det kan man i høj grad også tale om, når vi er stressede. Hjernemæssigt er det krybdyrhjernens (amygdala), der tager over, og den er optaget af spørgsmål såsom:

- Kan jeg spise den?
- Kan den spise mig?
- Skal jeg kæmpe?
- Skal jeg flygte?
- Skal jeg spille død?

Det er altså et bestemt tunnelsyn, der præger vores adfærd. Man kan ganske enkelt ikke tage sig af de forstyrrelser, der måtte komme fra kolleger, kunder, borgere, ledere, medarbejdere osv. Normalt har vi de kognitive funktioner, som sidder i frontallapperne, men de er altså sat ud af funktion. Det betyder, at vi har problemer med opmærksomhed, koncentration, problemløsning, hukommelse og ikke kan lære nyt.

Derfor har vi brug for vished, og det vil være en helt naturlig reaktion:

*I need to be clear that none of us should be embarrassed or blame ourselves if we possess the need to be certain. Our environment itself often pushes us toward a narrow and certain view, say in the situation of excessive noise (where we can't think clearly) or time pressure (where we are overly focused on finishing rather than doing well). In these overstimulating environments we are closed off, trying to survive instead of thrive.*

”Curious?”, s. 44

Det er en meget smart funktion fra kroppens side, fordi meningen er jo, at vi i situationer med overbelastninger skal komme af med overbelastningen. Jeg plejer også at sige, at stress er et sundt tegn – på en syg tilstand. Kroppen prøver at sige til hjernen, at den skal tage andre beslutninger, end den gør p.t., men kroppen kan bare ikke gøre det med ord, så den må gøre det med symptomer og ved at tvinge os til at få et meget snævert perspektiv. Problemet er bare, at vi af mange forskellige årsager netop har svært ved at tage de rigtige beslutninger. Så ville det jo være let, hvis andre kunne gå ind og tage beslutningerne for én, men det kan også være svært for andre, fordi vi i vores tilstand let går i forsvar og ser et forsøg på hjælp som en konfrontation. Vi har en stærk vished om, at vi i hvert fald ikke er stressede, og at den anden bare skal passe sig selv.

### ***De indbyggede forsvarsmekanismer***

Forsvarsmekanismerne er også interessante i forhold til vished, fordi de blokerer indtryk udefra. De bygger på en freudiansk tankegang, som handler om, at jeget ikke vil mærke de konflikter, der er mellem os og vores omverden. De mulige konflikter skaber angst, som vi gør rigtig meget for at undgå. Det kan for eksempel være:

- Projektion – man overfører et perspektiv fra sig selv til andre. Det er fx mig, der er forvirret, men for at undgå det ubehag, det medfører at erkende det, anklager jeg i stedet andre for at være det.
- Benægtelse – vi vil ikke erkende det ubehagelige.
- Idealisering – man ser kun det gode i en bestemt person.
- Devaluering – man ser kun det dårlige i en bestemt person.
- Fortrængning – man er i stand til at glemme det ubehagelige. Så slipper vi for at beskæftige os med det. Men det dukker selvfølgelig op igen.
- Forskydning – man kan flytte en følelse for en person over til en anden, fordi det er for ubehageligt at konfrontere den første person, hvis det fx er ens chef. I stedet bliver man sur på kollegaen eller familien.
- Rationalisering – man finder en fornuftigt forklaring på noget, der ikke er fornuftigt.

Det er i sagens natur meget svært at tackle, når forsvarsmekanismerne har taget over. Både for en selv, for der er det jo ikke forsvarsmekanismer – det er vished – og for andre kan det også være svært, da der jo ikke er noget argument, der kan opløse en forsvarsmekanisme. Ifølge Todd Kashdan viser hans forskning også, at jo mere behov for sikkerhed vi har, jo mere overbeviste er vi også om, at vi har ret i en given situation. Så når tastaturkrigernes elitetropper – medlemmer af Ekstra Bladets ”Nationen” – sidder og sviner alle og enhver til og har helt og aldeles urokkelige holdninger, kunne det være en forklaring, at de har et liv med mange usikkerhedsfaktorer og derfor har et stort behov for at give udtryk for sikkerhed. Det er en kvalificeret gæt, som selvfølgelig kræver mere viden, hvis det skal blive til en regulær påstand.

Det kan også være, at der er tale om en mere åben konflikt, hvor to eller flere parter gør alt for at opretholde deres egen vished i

situationen. Jeg bliver nødt til at stå ved min vished, for jeg risikerer at tabe ansigt, hvis jeg skal begynde at forstå andre perspektiver, hvilket lige præcis er det, der sker, når man laver konfliktmægling. Her kan mægleren styre situationen og få parterne til at tale mere åbent om de følelser, behov og interesser, der lægger bag konflikten, hvilket er en afgørende faktor i forhold til at opløse konflikten – og den vished, der indtil nu har holdt parterne fast.

### ***Individet i on demand-tiden***

Når nu vi alle erkendelsesmæssigt sidder i hver vores hule og ser ud på verden, er det nærliggende at huske på, hvilken tid vi lever i. Hulemennesket trives mere end nogensinde i on demand-tiden. Jeg får konstant bekræftet, at verden ser ud, som den gør i mit spejl, for nogle indretter verden efter mit spejl, naboens og alle andres spejl. På Facebook så jeg en boligannonce, hvor overskriften lød ”Ølkælder med tilhørende hus”. Min kone så en annonce med overskriften: ”Stor have og tæt på landets bedste skole”. Det var en annonce for det samme hus, men smart justeret ud fra de data, Facebook har om os hver især. Det kan kun påvirke os til endnu lettere at gå i vishedens retning, når verden tilsyneladende danser efter vores individuelle piber. For hvis min verden er rigtig, så må de andres være forkert. Mine fællesskaber giver mig i øvrigt ret – ellers vælger jeg bare nogle andre.

## **VRANGFORESTILLINGERNES KONSEKVENSER**

Francis Bacon skrev, at vrangforestillinger blandt andet har de konsekvenser, at vi gør andre mennesker og kulturer til stereotyper, at vi bliver selvcentrerede, og at vi presses til at passe ind i de eksisterende vrangforestillinger. Vrangforestillingerne er forståelige og menneskelige, men de har nogle konsekvenser. Jeg vil gerne opdatere de konsekvenser, som vishedens vej kan have ved at inddrage erkendelser, som er kommet til verden siden Bacons tid.

### **Fastlåst adfærd**

Vrangforestillingerne var ifølge Bacon skyld i, at samfundet ikke kom videre. Alle de smarte teorier og filosofier hjalp ikke på verdens problemer. I mere moderne sammenhæng kunne man sige, at der bliver skabt sporafhængighed. Her er det ikke udefrakommende monarker, kirken eller andre videnskabsfolk, der modarbejder den enkelte, men ressourcebetragtninger indenfor fællesskabet. Teorien om sporafhængighed handler om, at

*Jo længere man har fulgt et givent spor, desto mere omkostningsfuldt kan det blive at skifte dette, fordi der er investeret så meget i aktiviteten eller problemløsningsmetoden.*

”Sundhedspolitik – teorier og analyser”, s. 92

Et eksempel kan ses på det tastatur, jeg sidder og skriver på lige nu. Tasternes placering på keyboardet stammer fra dengang, vi brugte skrivemaskiner. Der gav placeringen af taster mening, fordi man skulle tænke ind, at der ofte var mulighed for, at den anden ende af tasterne satte sig fast i hinanden, hvis de skulle trykke på papiret

nogenlunde samtidigt. Det kan sagtens være, at der var en smartere måde at gøre det på i dag, men det vil slet ikke komme på tale, da det vil være alt for omkostningsfuldt at ændre. Derfor fortsætter vi ad den sti, vi kender.

Og det gør vi på mange områder. Vi bliver på samme rute, enten fordi det er for dyrt at skifte, eller fordi der er fænomener, der trækker os tilbage på sporet, så snart vi prøver at bevæge os væk.

### ***Tre forklaringer på manglende vilje til sporskifte***

Indenfor politisk videnskab er der tre forklaringer på den manglende vilje til at ændre spor. For det første kan det være svært at vide, hvad det bedste resultat vil være. Der er mange måder at måle på i modsætning til markedsorienterede virksomheder, hvor det i sidste ende handler om, hvad der står på den økonomiske bundlinje.

For det andet kan det være svært at tænke langsigtet som politiker, fordi man jo ikke ved, om man stadig kan bestride sit hverv efter næste valg. Jean-Claude Juncker har engang beskrevet det meget godt, da han sagde, at som politikere vidste de godt, hvad der er rigtigt at gøre. Problemet er bare, at de ikke ved, hvordan de skal blive genvalgt, hvis de gør det. Og det er jo træls for politikerne, for de store, langsigtede planer viser sig som regel at være gavnlige på netop lang sigt, men de vil ofte være upopulære på kort sigt.

For det tredje kan det være, at alle medarbejderne i de politiske institutioner gerne vil holde fast på status quo, for hvis man skal tage en anden vej, kan det jo ende med, at de mister deres job, eller at der vil være for mange ubehagelige forandringer.

Vi kan ofte være tilbøjelige til at anklage politikere og andre i systemet for at være underlagt de tre fænomener, men hvis vi retter blikket mod os selv, finder vi ud af, at det er ganske naturlige

reaktioner baseret på, at vishedens vej er den mest trygge for os alle. Vi accepterer alle helst viden, der passer med de forventninger, vi i forvejen har, og det holder os i vishedens spor. Hvis jeg mener, at jeg gør et godt og vigtigt arbejde, der gør en forskel, så giver det jo mest mening at støtte argumenter, der taler for, at jeg skal blive ved med at gøre det.

Det betyder ikke, at der ikke er noget at gøre – at vi alle er determinerede til at fortsætte i samme spor, men det giver en naturlig forklaring på, hvorfor vi nogle gange gør det. Vishedens vej er basalt set at blive på den samme vej og være afhængig af det. For det, der ikke stemmer med vores vished, er forkert og noget, vi skal holde os fra.

Man kunne også sige, at sporafhængighed i denne bogs hensigt betegner det, at vi generelt som mennesker og fællesskaber er lukkede, hvilket vi sådan set også er i et systemteoretisk perspektiv. Men selv i Luhmanns systemteori kan vi også åbne os og se på, hvad der sker i verden omkring os. Vi er operationelt lukkede og kognitivt åbne.

### **Fastlåste tanker**

Konsekvenserne af de mange visheder og de mange steder at hente opbakning til ens egen vished er den meget menneskelige mekanisme ”bekræftelsens forudindtagethed”. Meget beslægtet med det, der opbygger fjendskaber, handler bekræftelsens forudindtagethed om, at vi hele tiden tilvælger de oplysninger, der bekræfter vores verdenssyn og samtidigt fravælger de oplysninger, der ikke gør. Det kan ske meget bevidst såsom advokaten, der bruger alle de oplysninger, der gavner klienten og forsøger at se bort fra det, der taler imod klientens sag. Visheden bliver en lille cirkel, hvor vi ser det, vi vil se, og derefter er sikre på, at vi vil se endnu mere af det.

Det kan også være mere ubevidst som personen, der tror på stjernetegn og husker alle de gange, hvor beskrivelser af ugens hændelser passede, men glemmer, når det ikke passede. Det kan også være, at man i videnskabeligt arbejde opbygger en hypotese, som man gerne vil have bekræftet gennem forskning og så enten bevidst eller ubevidst ser bort fra de data, der afkræfter hypotesen. Det er jo ikke så sjovt at bruge lang tid på at arbejde med en hypotese og så bare ende med at finde ud af, at den ikke holder. Det er da bestemt også noget, jeg kan være udsat for, når jeg skriver denne bog. Jeg vil gerne underbygge min påstand om, at nysgerrighed er svaret, og derfor kan jeg komme til at se bort fra viden, der siger det modsatte. Jeg håber ikke, at det sker, da jeg bestræber mig på at være bevidst om det, men det ville være dårligt menneskekendskab, hvis jeg kunne garantere 100 procent, at det ikke skete. Endelig kan vi også se bekræftelsens forudindtagethed i politisk farvede medier. Den samme begivenhed kan blive dækket, men fortolkninger, konklusioner og anbefalinger vil sjovt nok oftest understøtte det verdenssyn, som avisen har.

På sin vis ville det jo også være underligt, hvis vi valgte data, der modsiger det, vi tænker og tror, men det holder os fra nysgerrighedens vej. Og vi ser det overalt. Et enkelt eksempel på det kunne være den danske regerings undersøgelse af forholdene i Somalia i 2015. Embedsmændene lavede en rapport, som blev brugt i Sverige og i Danmark. Men det ejendommelige er, at de to regeringer traf to vidt forskellige beslutninger baseret på den samme rapport. Den svenske regering brugte rapporten som dokumentation for, at det var for farligt at sende flygtninge tilbage til Somalia, mens den danske regering brugte den som dokumentation for, at det var sikkert at sende dem tilbage. I den politiske verden er det meget tydeligt at se bekræftelsens forudindtagethed, fordi det er muligt at analysere så meget på alt, der sker, og mange gør det jo også. Men det sker også i mødet på jobbet, i familien, i basketklubben og mange andre steder. Alt beskrevet i

”vishedens vej” giver næring til den mekanisme. Man kan også se, hvor gennemgående bekræftelsens forudindtagethed er, når man oplever, hvor mærkværdigt det er, hvis en person ikke agerer således.

### *Nysgerrighedens forudindtagethed*

Et eksempel kunne være den danske fysiker Holger Bech Nielsen, der i et uforglemmeligt klip illustrerede det i Go’ morgen Danmark den 27. november 2009.

Baggrunden var opstarten af partikelacceleratoren LHC i Schweiz, hvor man ville forsøge at producere de såkaldte Higgs-partikler. Holger Bech Nielsen havde konstrueret en teori, som han kaldte ”Guds viljes teori”. Den handlede om, at en lov i universet ville forhindre skabelsen af Higgs-partikler, og derfor ville noget fra fremtiden gå ind og sørge for uheld, så acceleratoren ikke kunne starte. Det var meget interessant, at en fysiker talte om eksistensen af Gud, og derfor redegjorte han også for teorien i flere medier. Holger Bech Nielsen kaldt det dog en ”Gud” i gåseøjne, men det mest interessante var, at han flere gange i udsendelsen sagde, at han stort set ikke selv troede på sin egen teori. Som han sagde i starten af interviewet med Morten Resen: ”Ja, nu må vi jo se. Man skal ikke tage det for alvorligt. Det er et forsøg på at lave en teoretisk model”, og senere sagde han, at teorien jo først begynder at blive troværdig, hvis der i fremtiden så viser sig at ske et uheld med LHC. Jeg har fundet forskellige udsendelser, hvor han fortæller om den teori, og hver gang tolker jeg stor overraskelse hos værten og også hos mig selv, fordi det virker helt utænkeligt, at en gæst kommer ind for at fortælle om noget, som han selv på ingen måde er sikker på.

Jeg vil ikke komme ind på det fysik-teoretiske aspekt, fordi jeg er et af de mennesker i verden, der ved mindst om det, og hvad der senere skete med LHC er heller ikke interessant i denne sammenhæng. Det dybt fascinerende for mig er, at han her demonstrerede det, man

kunne kalde nysgerrighedens forudindtagethed. Selv efter så mange år med forskning på et plan, hvor meget få mennesker i verden kan følge med, er han helt og aldeles åben for, at han kan tage fejl. Det er ligefrem det, han forventer, og som han siger: ”Så må jeg jo komme tilbage igen, når vi ved, hvad der er sket”. Han har alle tænkelige årsager til at have fuld tillid til sin teoretiske model, men han levner plads til at kunne tage fuldstændig fejl – helt i overensstemmelse med naturvidenskabens falsifikationsprincip. Francis Bacon må have jublet fra sin grav, når han ser, hvor meget en videnskabsmand kan være bevidst om tilstedeværelsen af vrangforestillinger og manglende selviscenesættelse. Stort set alle andre, der inviteres ind i en tv-udsendelse vil jo kæmpe med hud og hår for at alle skal vide, at de har ret.

### ***Binær tænkning***

Beslægtet med bekræftelsens forudindtagethed er også den binære tænkning. Med binær mener jeg, at alt kan gå to veje. Enten er du positiv eller negativ. Enten er du forandringsparat eller fastlåst. Enten er du imod os eller med os. Men virkeligheden er bare aldrig så enkel, selvom vi ofte kunne ønske det. På samme måde som vi gerne vil have ret og derfor holder fast i bestemte beviser og glemmer andre, så kan vi heller ikke lide usikkerhed og tvetydighed.

*To avoid the discomfort of uncertainty in social relationships, less curious people quickly shift from love to hate, trust to mistrust, and other forms of black-and-white-thinking. Curious people are comfortable working through doubts and mixed emotions in their relationships. Less curious people view ambivalence about a relationship partner as a sign of unworkable problems which quickly escalates into extreme action: violent disagreements, rejection and distrust, and abrupt break-ups.*

”Curious?”, s. 64

Noget kunne dog tyde på, at det måske ikke handler om, at vi er forudindtagede i forhold til at få bekræftet det, vi har vished omkring. Altså, at sorteringen af information er styret af emnet eller indholdet. Det afgørende kriterium kan være, at det alene handler om, hvorvidt data er på min side eller på de andres side. Er de på min side, er de rigtige, uanset om de er usande eller ej. Er de på de andres side, er de forkerte, uanset om de er sande eller ej.

### **Fjendskab og fordømmelse**

Den fastlåste adfærd og de fastlåste tanker spærrer for en lang række nye udfald såsom innovation, nye relationer, samarbejde, håndtering af forandringer og forskelle. Men der er et bestemt udfald, som fastlåsheden let kan få, nemlig fjendskab og fordømmelse. Jeg har flere steder i det foregående skrevet om, hvordan vished helt naturligt laver skel mellem os. Men jeg vil gerne uddybe med nogle af Mikkel Thorups gode tanker.

Mikkel Thorup er professor på Århus Universitet. Han beskæftiger sig blandt andet med fjendskabsbegrebet, som han i øvrigt har analyseret i det nævnte koncept ”Tænkepauser”. Fjendskab som begreb er interessant i sammenhæng med denne bog, da det betegner en relation mellem os og dem, hvor hver især har en vished om de andre, som de ikke selv kan genkende. Jeg har haft fornøjelsen af at interviewe Mikkel Thorup til min podcast, som du kan finde på [tommykrabbe.dk](http://tommykrabbe.dk).

Helt overordnet taler han om to typer fjendskab. Der er det lige fjendskab, hvor man ser hinanden som ligeværdige fjender. Det kan for eksempel være en respekteret konkurrent. Det er ikke den type fjendskab, jeg mener, når jeg taler om, at vishedens konsekvens er fjendskab. For der er også det ulige fjendskab, hvor der kommer en form for fordømmelse ned over. Der er ganske enkelt noget galt med de andre. De er dårligere, værre og måske endda direkte onde. Det

giver os ret til at behandle dem som mindre værd end os.

Han nævner blandt andet, at konflikter oftest skaber fjendskaber og ikke omvendt. I konflikten konstruerer vi aktivt et billede af de andre, som gavner vores egen sag. Det kan meget apropos være billedet, at de andre er onde. På den måde kan man gøre det amoralske moralsk. Vi må gerne slå de andre ihjel, fordi det er det eneste moralsk rigtige at gøre, når nu de er så onde. Eller som han siger det: ”I krig kan man dræbe, uden man begår mord”.

Krig er selvfølgelig fjendskabet i sin yderste konsekvens, men det kan også ses i fordømmelserne i vores daglige liv: ”Jeg må fælde naboens træ, fordi han er irriterende”, ”jeg må sladre om IT-afdelingen, fordi de er ligeglade med os andre”, ”vi må overtage gymnastikholdets haltider, fordi de alligevel ikke laver noget meningsfuldt”. Vi får således i fjendskabet anledning til kun at fokusere på det, der er negativt hos de andre. Som med ondskab er det en fremragende kompleksitetsreduktion. Vi behøver ikke sætte os ind i noget, når nu de andre bare er forkerte.

Af samme årsag er det frustrerende, når vi ikke ved, om de andre er venner eller fjender. Så bliver det hurtigt komplekst, for vi skal bruge meget energi på at afklare den andens intentioner. Derfor vil vi gerne hurtigt finde et tegn på, at det er korrekt for os at konkludere, om andre er venner eller fjender. Går de i anderledes tøj? Støtter de det forkerte fodboldhold? Taler de på en anden måde? Husk på, at vi i vores eget fællesskab har vores helt egne tankebaner, credoer og autopoiése, og det sætter yderligere fut i dette fejemøg. Alt dette er ganske naturligt. Der er nemlig også meget sammenhold i fjendskabet. Den tidligere nævnte superlim bliver kun stærkere, når fjendebilledet er tydeligt.

Mikkel Thorup skelner mellem det private og det offentlige fjendskab. Det private fjendskab handler om, at jeg mener, hvad jeg mener –

bare fordi jeg mener det. En anden kan ikke ændre på det, og jeg vil mene det, til jeg dør. Du kan intet sige, der får mig til at ændre mening. Jeg kan sige, at en anden er ulækker – bare fordi jeg synes det. Det siger min vished nemlig.

Det offentlige fjendskab har som forudsætning, at jeg mener noget, indtil jeg bliver overbevist om noget andet. Det bygger mere på en forståelse af, at der er et fællesskab, som tingene bliver sagt i. Her er der nogle koder for, hvad man kan tillade sig og ikke tillade sig, og i sidste ende vil det mest fornuftige argument vinde.

De senere år har vi oplevet en sammensmeltning af de to fjendskaber, som vi endnu ikke har lært at håndtere. Det skyldes ikke mindst de sociale medier, hvor det er muligt at kaste den ene fornærmelse efter den anden i hovedet på andre, som vi slet ikke kender. Tidligere havde det været langt mere kontroversielt at gøre, fordi de overtrådte nogle uskrrevne regler. Det har været en væsentlig faktor i det, man også kunne kalde det postfaktuelle samfund, som jeg vender tilbage til om lidt. Det er lige meget, om der er hold i mine ytringer – jeg siger dem, fordi jeg har lyst, og jeg lytter ikke. Man kan endda gøre det i kampen om at blive den mest magtfulde person i verden.

Det kan godt lyde meget alvorligt, når man tænker over, at fjendskaber er en helt naturlig del af det at være menneske. Men det er faktisk også alvorligt. Homo sapiens vandt på grund af sin evne til at samarbejde. Men selvom denne evne lyder som en ubetinget gevinst, er det faktisk et tveægget sværd, som de fleste andre begreber her i verden. For er der nogen, jeg samarbejder med, er det også nogen, jeg samarbejder mod. Der er begrænset plads rundt om lejrbalet og totempælen. Problemet var ikke så stort, da 99 procent af vores liv foregik i selve stammen. Men det moderne menneske lever i et virvar af stammer på kryds og tværs. Så vi konfronteres hele tiden med de andre syn på vores fællesskab og ikke mindst vores eget

syn på deres fællesskab. I lige netop den henseende kunne man godt misunde en tid, hvor én stemme kunne sige: ”Sådan er det bare”. Men vi skal selvfølgelig ikke tilbage til diverse former for diktatur, og det er jo netop ikke bare ”sådan”. Den samfundsmæssige udvikling har givet os fantastiske muligheder. Nu skal vi bare lade den indre hulemand og stammefolk-hjernen følge med, hvis vi skal undgå både små og store fjendskaber og grader af fordømmelse. Lokalt og globalt.

### **Opsummering på vishedens vej**

Når vi aktivt bliver spurgt, om det er den bedste strategi at lade sig styre af vished eller nysgerrighed, vil de fleste svare, at de foretrækker nysgerrighed. Men når vi så ser på, hvad vi rent faktisk gør i hverdagen, vinder visheden. I stedet for at være fordømmende overfor det reelle valg, kan vi møde det med forståelse. For som vi har set, er der mange forståelige grunde til, at vi går nysgerrighedens vej.

Det har altid være let at vælge vished, så det er ikke noget nyt. Men i en on demand-tid er visheden individualiseret, så alle går rundt med hver sine mentale modeller over verden og oplever konstant at blive bekræftet i, at man tænker rigtigt. Det gør det selvfølgelig sværere at forstå, at en anden person med en anden vished oplever det samme. Nej, vedkommende må tage fejl.

Vores tilknytninger til alskens fællesskaber giver os ganske vist nogen at dele vished med. Men jo mere vi sammen kan blive enige om, at vi er på den rigtige side, jo mere vil det bekræfte os i, at de andre er på den forkerte side. Forskellighedens udfordring bliver kun større, når visheden flytter ind i et system, for der vil altid være en omverden, der tænker og tror noget andet.

Visheden er der af mange gode årsager. Vi kan slet ikke håndtere verden uden den. Som individer danner vi ganske vist et forvrænget

billede af verden fra vores egen hule, men det er dog det eneste kort, vi kan navigere vores liv ud fra. Fællesskabernes omfattende rolle i samfundet og for den enkelte baserer sig på, at vi deler en vished, og vi lever i en tid, hvor vi i høj grad som individer er omgivet af systemer, der klapper os på hovedet, og siger, at vi har ret.

### ***”Jeg er bange for os”***

Men al den vished kommer med en høj pris. Skrækscenariet kan vi se i William Goldings ”Fluernes Herre”, hvor pæne skoledrenge strander på en øde ø. Men det pæne forsvinder minut for minut, og menneskets primitive adfærd kommer frem til overfladen. Der bliver dannet to fællesskaber, som bygger på hvert sit credo og deraf følgende visheder, og det bliver en dødelig kamp. Det er en central del af historien, at de netop er på en øde ø. De kan ikke komme væk fra hinanden og bliver derfor nødt til at forholde sig til hinanden. Jeg mener, at det mest sigende citat i bogen er drengen Simons ord: ”Jeg er bange for os”.

Drengene bruger meget energi på at være bange for de andre på øen, men Simons ord kan tjene som eksempel for bevidstheden om vrangforestillinger på alle niveauer. Det er så nærliggende og naturligt, at vi opfatter vores individuelle og sociale forestillinger som objektive sandheder, og det er et problem, når vi befinder os på en ”overladt stjerneø”, som Per Krøis Kjærsgaard skriver i den smukke sang: ”Giv os lyset tilbage”. Samfundets udvikling har gjort, at vi hele tiden må forholde os til, at der er andre på øen. Vi skal med rette være bange for ”os”, for det er i erkendelsen af denne frygt, at vi bliver bevidste om, at visheden er en forståelig fortolkning, som er rigtig for os, mens andres er rigtig for dem.

I stedet for at fortsætte vrangforestillingerne, må vi i gang med dissekeringen, som Bacon skriver. Og den proces starter med nysgerrighedens vej.

## NYSGERRIGHEDENS VEJ

Ifølge Albert Einstein selv havde han ikke noget specielt talent. Han var bare passioneret nysgerrig. Og han er vel et meget godt eksempel på, hvor langt man kan komme med nysgerrighed, da han vandt Nobelprisen i fysik og bliver anset for at være en af det forrige århundredes vigtigste videnskabsmænd. Men mindre kan selvfølgelig også gøre det. Walt Disney sagde også, at det er nysgerrighed, der får os til at åbne nye døre og gøre nye ting. Som vi skal se, kan de åbnende døre være til ny viden, stærkere relationer, samarbejde og meget mere.

Nysgerrighed er, når vi sætter handling bag vores åbenhed for at opleve et indefra virkende ønske om erfaring og viden. Jeg vil lade dig, din etik og lovens rammer bestemme, hvor langt nysgerrigheden kan strække sig for dig. Nysgerrighed kan få os til at undersøge, hvad der er i vores madpakke i køleskabet, men også overfladen på Mars og alt derimellem. Det kan få nogle til at kaste sig over hårde stoffer eller overskride andre menneskers grænser. Nysgerrighed kan få os til at finde kuren for kræft, men ledte også til opfindelse af atombomben. Mulighederne er uendelige.

### *Nysgerrighedens historie ganske kort*

Historisk set har nysgerrigheden som fænomen oplevet en del bølgegang. Som med meget andet var Aristoteles den første på banen, da han skrev, at ”alle mennesker har i kraft af deres natur et begær efter at vide”.

Det har oven i købet også været sådan, at de vidende var de beundringsværdige, som professor Finn Arler skriver i sin artikel

”Filosofien og videnskaberne – om nysgerrighed og videbegær” i antologien ”Filosoffen på arbejde”:

*Vi vil vide, vi vil lære, vi vil se hvordan, vi vil forstå hvorfor. Et andet bevis for den vægt, vi lægger på videnbegæret og den indsigt, der følger deraf, kan findes i den status, vi tillægger de indsigtsfulde. Vi har ifølge Aristoteles god grund til at tro, at pionerer på forskellige områder fra tidlig tid er blevet beundret for deres opdagelser. Ikke så meget fordi den nye viden var nyttig, men fordi den udvidede spektret for, hvad man kunne vide noget om.*

”Filosoffen på arbejde. Dimensioner i anvendt filosofi”, s. 127

Men nysgerrigheden har bestemt også haft svære tider, som Finn Arler videre beskriver. Det skyldes ikke mindst de tidspunkter i historien, hvor religion har været grundlag for samfundet. Eva og Adams nysgerrighed gjorde, at de ikke kunne lade være med at spise det eneste æble, de skulle holde sig fra i Edens have, og således blev nysgerrighed den første synd.

Nysgerrigheden kan få os på afveje, også når det gælder at holde os på dydens smalle sti. Den var et begær, der ledte os væk fra det eneste, vi burde vide – fx hvad der stod i Bibelen i all inclusive-tiden. Det var en hovmodig fornuft at tro, at man vidste bedre end Gud, når man søgte ny viden. Det har flere astronomer oplevet, når kirken nægtede, at det, de så i teleskopet, skulle være rigtigt. Det var blasfemisk at finde ud af noget nyt. Det skal dog ikke forstås sådan, at det har været sådan hele vejen gennem historien. Andre kristne tænkere har givet udtryk for, at mennesket var skabt med nysgerrighed, og derfor skulle den også bruges.

Et af historiens største opgør mellem vished og nysgerrighed må siges at være retssagen mod den italienske matematiker, fysiker og astronom Galileo Galilei. I 1597 læste han om den polske astronom

Nikolaus Kopernikus’ 50 år gamle teori om, at jorden bevægede sig rundt om solen. Det var forbudt at tænke sådan, for kirkens opfattelse var, at jorden var universets centrum. Men når Galilei så på sine opdagelser om planeterne og tidevandets bevægelse, gav det kun mening at konkludere, at jorden kredsede om solen. Derfor gjorde han alt i sin magt for at overbevise verden og dermed kirken om, at den tog fejl. Han var heldig med i første omgang at slippe for dødsstraf og i anden omgang med at få sin livsvarige fængselsdom lavet om til livsvarig husarrest. Senere har han så mange år efter sin død fået ret, men det interessante er for mig, hvad kirkens folk så, hvis de rettede øjnene mod kikkerten eller Galileis argumenter? De havde en så stærk vished, at nysgerrighedens veje på ingen måde måtte betrædes.

Og hvis man ser på, hvordan nysgerrigheden bliver betragtet af nogle, hvor religion stadig spiller en stor rolle i den daglige livsførelse, kan man fx læse på Jehovas Vidners hjemmeside, at nysgerrighed kan være både godt og farligt:

*Spørgsmål som: Hvor er livet kommet fra? Hvorfor er vi her? Er Gud til? Fra den tidligste barndom får nysgerrighed os til at stille den slags spørgsmål, og til at forsøge at finde ud af hvordan og hvorfor tingene forholder sig som de gør. Når noget fængsler os, prøver vi at finde ud af mest muligt om det. Nysgerrighed kan altså resultere i meget godt, men det kan også føre til problemer, ja endda til ulykker. Mange kender ordsproget: ”Den, der stikker næsen for langt frem, får den i klemme,” eller et der svarer til det. (.) Der findes helt klart skadelige ting, som det ikke er værd at beskæftige sig med. Det kan for eksempel være farligt at være nysgerrig efter at vide noget om pornografi, okkultisme og om forskellige kulters eller fanatiske gruppers lære. På disse og andre områder vil det være klogt at efterligne den jødiske salmist, der bad til Gud: ”Lad mine øjne vige fra at se på det, der er uden værdi”.*

Det kan selvfølgelig virke komisk, at Jehovas Vidner advarer imod, at man er nysgerrig på fanatiske gruppers lære, men eksemplet er måske slet ikke så fremmed fra manges hverdag, som man måske kunne tro. I langt de fleste private og offentlige virksomheder og ikke mindst private sammenkomster er der både klare og uklare regler for, hvad man kan spørge ind til og må blande sig i.

Men jeg vil ikke beskæftige mig med nysgerrighedens grænselande, da jeg dels tror, at du i langt højere grad ved, hvilken rolle nysgerrighed kan spille i dit liv og dine fællesskaber, og dels bliver det hurtigt en politisk diskussion, som jeg vil overlade til andre. Jeg beskæftiger mig med at beskrive nysgerrighedens vej, dens muligheder og hindringer, men selve destinationen og rammerne for den er op til dig.

### **Den uberettigede misundelse**

Vi er født nysgerrige, og det er smart, fordi det hjælper os med at lære mest muligt hurtigst muligt. Babyens og barnets udforskning af verden gør, at det er det tidspunkt, vi lærer mest i livet. Det har jeg sådan set vidst længe i teorien, men jeg skal love for, at det blev bekræftet, da jeg selv blev far. At se barnet konstant betragte verden som et stort eksperimentarium har været en stor inspirations- og forundringskilde for mig. Ofte kan jeg endda blive misundelig på mine børns evner ud i nysgerrigheden.

### ***Nysgerrighedens spæde start***

Babyen bruger alle sanser til at dufte, smage, lytte og pille ved alt i det nære miljø. Basalt forsøger babyen at lære, hvilke stimuli der er farlige, og hvilke der er fordelagtige / styrkende. Nogle gange kan babyen selv foretage konklusioner, men den primære kilde til, om noget er farligt eller ej, er i udgangspunktet babyens mor. Derfor bliver morens reaktioner på alt observeret nøje. I et interessant forsøg havde forskeren konstrueret et bord, hvor der var

en glasplade i midten. Når babyen skulle kravle fra den ene ende af bordet til den anden, ville babyen på et tidspunkt komme til glaspladen, hvor det jo ser ud til, at man falder ned på gulvet. I situationen kigger babyen på moren, og hvis hun ser bekymret ud, stopper babyen med at kravle. Ser moren tryk ud, fortsætter babyen sin færd i fuld tillid til, at man ikke falder ned.

Jeg prøvede at lave et lignende forsøg, hvor jeg gav min yngste søn et stort glas snaps og så meget tillidsfuld ud, så han vidste, at det ikke var farligt. Nej, det er gas ...

Den toårige tænker: ”Hvad sker der egentlig, hvis man smider en tallerken med lasagne på gulvet?” Som voksen kan det være ekstremt frustrerende at betragte dette forsøg. Det er ikke kun, fordi det er os, der skal rydde op efter det, men især fordi vi har det med at læse intention ind i deres adfærd. Barnet smider det på gulvet for at være ulydig eller på anden måde irritere os. Vi ved godt, at det ikke er tilfældet, men frustrationerne kan være svære at holde tilbage – ikke mindst hvis nattesøvnen er blevet til natteluren eller endnu bedre til natte-hold-nu-kæft-hvor-ville-det-være-fedt-hvis-man-fik-mere-end-tyve-minutters-lukkede-øjne-stunden.

Det er i øvrigt meget interessant, at børn bliver mere kræsne, når de kan gå. Det virker underligt, at det skulle hænge sammen, indtil jeg fandt ud af, at det ikke er smart at smage på alt, når man selv kan gå, for så kommer man oftere i kontakt med ting, der er farlige at spise. Derfor vil barnet automatisk begrænse sine præferencer til det, det har lært, er sikkert at spise.

### ***Og så kommer der ord på***

Senere starter spørge- og opdagelsesalderen, som passer på min ældste dreng netop nu. Han er optaget af alt – både nært og fjernt. Hvilket glas på bordet er højst? Hvordan laver man hud? Findes Gud?

Hvorfor har man et juletræ? Hvad ville der ske, hvis hele verden var lavet af lava? Hvis du har svar på disse spørgsmål, så send dem gerne til mig. Helst hurtigt.

Pædagogen Karin Persson Gode har skrevet det lille værk ”Opdag”, som handler om, hvordan man kan inddrage naturvidenskab i børnehaven og stimulere barnets naturlige opdagelsestrang. Hun skriver blandt andet:

*Nysgerrighed er en af de vigtigste drivkræfter for læring. At ville vide, ville finde ud af eller bare undersøge noget mætter nysgerrigheden for en stund, før vi finder den næste ting, vi vil lære. Et nysgerrigt sind er åbent for indtryk og vi kan tage imod information om næsten hvad som helst. Nysgerrighed og videbegærlighed gør også, at vi afprøver ting, som vi ellers måske havde ladet ligge.*

”Opdag – børns læring gennem oplevelse og udforskning”, s. 10

Det er ikke svært at se, hvor Kamma Laurents og hendes bror Kai Rosenberg fik inspiration fra til at skrive ”Spørge Jørgen”. Faktisk rummer netop den sang også en interessant pointe i forhold til nysgerrighed. Jørgens mange spørgsmål bliver af forældrene betragtet som en plage. Han var artig, MEN han plagede alle med sin spørgen. Og det ender jo tragisk. Han får smæk og bliver lagt i seng.

En lignende tragedie finder vi også i sangen ”Flowers are red”, som Niels Hausgaard har oversat til dansk. I sangen retter læreren på drengens tegning og ødelægger basalt set hans fantasi. Den blev oprindeligt skrevet af singer-songwriteren Harry Chapin. Han blev inspireret til at skrive sangen, da hans sekretær viste ham en seddel fra sin søns lærer, hvor der stod: ”Din søn marcherer til en anden tromme end de andre, men bare rolig, vi skal nok få ham til at gå i takt med alle andre, når skoleåret slutter”.

Vi kan høre sangen og fælde en tåre, når Niels Hausgaard pænsler det ud, men derhjemme har vi desværre let ved at gøre nøjagtig det samme som læreren. Efter at jeg gik i gang med at skrive denne bog, har jeg selvfølgelig hele tiden haft blikket på alt i hverdagen, der handler om nysgerrighed. Og jeg er blevet mest overrasket over de stemmer i mit eget hoved, der ofte stopper knægten, netop som han træner sine nysgerrighedsmuskler. Hvis vi gør det i forhold til børn, hvor meget gør vi det så ikke i forhold til os selv og hinanden. Sue Abuelsamid skriver også i ”That’s a really good question”, at jo mindre vi får lov til eller bliver opfordret til at undersøge verden som børn, jo mindre vil vi bruge nysgerrigheden som voksne. Det er en muskel, der skal trænes. Eller som Todd Kashdan skriver:

*By being curious, we explore. By exploring, we discover. When this is satisfying, we are more likely to repeat it. By repeating it, we develop competence and mastery. By developing competence and mastery, our knowledge and skills grow.*

”Curious?”, s. 38

Jeg vil ikke gå ind i debatten omkring skolens rolle og mulighed for at stimulere nysgerrighed, for det er der heldigvis mange andre, der gør. Jeg vil hellere brede debatten ud og opfordre til, at vi ikke kun gør nysgerrighed til noget, børn skal have, eller at bestemte mennesker har ansvaret. Vi kan og skal alle være nysgerrige, og vi har alle ansvaret for det. Heldigvis er det aldrig for sent. Det eneste, der hindrer os i at være nysgerrige som voksne, er alle stemmerne fra vishedens vej – uanset om de stemmer tilhører os selv eller andre. Der er ikke noget i vores hjerne eller andre evner, der skulle mangle selve evnen til at være nysgerrig, men spørgsmålet er, om vi tillader os selv at gøre det – om vi tager vishedens skyklapper af.

Barnets naturlige nysgerrighed og vores ønske om at blive bedre til det, kan skabe en uberettiget misundelse. Børnene skal helt sikkert

understøttes i deres naturlige drift mod opdagelse og svar, men det betyder ikke, at vi som voksne skal kopiere børnene eller endsige misunde dem deres instinkter. Nysgerrighed er nemlig meget mere end barnets umiddelbare udforskning. Eller som forfatteren Ian Leslie skriver:

*We romanticize the curiosity of children because we love their innocence. But creativity doesn't happen in a void. Successful innovators and artists amass vast stores of knowledge, which they can then draw on unthinkingly. Having mastered the rules of their domain, they can concentrate on rewriting them. They mix and remix ideas and themes making new analogies and spotting unusual patterns, until a creative breakthrough is achieved.*

”Curious – the desire to know and why your future depends on it”, s. 170-171

### De fire vejbaner

Nysgerrighed er altså mere end barnets udforskning og åbenhed overfor verden. Man kunne også sige, at nysgerrighedens vej har fire vejbaner. Den første kalder jeg adspredelsens nysgerrighed. Her er noget spændende af den simple årsag, at det er nyt. Den næste vejbane er den svarsøgende nysgerrighed. Her opdager man, at der er et tomrum mellem det, man ved, og det, man gerne vil vide. Dette tomrum skal selvfølgelig fyldes ud af et svar. Her kan barnet også være med, men det kommer til kort overfor den voksne, såfremt den voksne altså overhovedet opdager tomrummet. Den tredje vejbane er den empatiske nysgerrighed, hvor målet er forståelse af og relationen til et andet menneske. Endelig er der den fjerde bane, som også er den mest komplekse af dem, nemlig den integrale nysgerrighed, hvor der skal skabes helhed ud af forskelligheder. Her handler det i bund og grund om, hvordan vi skaber velfungerende fællesskaber og i sidste ende et velfungerende samfund.

De to første vejbaner er beskrevet i litteraturen flere steder – ikke mindst i Ian Leslies bog ”Curious – the desire to know and why your future depends on it”. Han har også begrebet ”empathic curiosity”, men bruger det anderledes end jeg i den tredje vejbane. Den sidste vejbane er mit eget bidrag til begrebet nysgerrighed.

Hjernen har det, man kalder plasticitet – vi kan påvirke den hele livet. Det gælder selvfølgelig også i forhold til nysgerrighed. Jo mere vi bruger nysgerrigheden, jo mere nysgerrige bliver vi. Man kan ligefrem blive det, Todd Kashdan kalder ”highly curious”. Disse mennesker udmærker sig ved:

- Intensitet. Følelsen af nysgerrighed og de medfølgende følelser er stærkere end hos andre.
- Frekvens. Man bliver oftere nysgerrig og sanser flere påvirkninger, der kan føre til dybere nysgerrighed.
- Udholdenhed. Man kan holde sig nysgerrig i længere tid uden at stoppe ved de tidlige svar på ens undren.
- Bredde og dybde. Bredden gælder i forhold til, hvor mange forskellige ting og emner, der kan gøre os nysgerrige. Dybden handler om, at man tager svarene til sig. De bliver til en del af ens identitet. En kortvarig interesse kan blive til en livslang passion.

Efter ”Curious?”, s. 54-55

Jeg håber, at de følgende sider og bogen generelt kan inspirere dig til at blive en af de høj-nysgerrige.

### Berlynnes teori om nysgerrighed

Inden jeg kaster mig over nysgerrighedens fire vejbaner, vil jeg gerne præsentere en teori for dig. Den giver os en fælles base, hvorfra vi kan se på de forskellige former for nysgerrighed.

I arbejdet med denne bog synes jeg ganske naturligt, at nysgerrighed er noget af det vigtigste i verden. Jeg ved selvfølgelig godt, at når opstemtheden har lagt sig, vil der træde andre fænomener frem, som kan være mindst lige så spændende – fx chilimarinerede hårdkogte æg. Derfor har jeg selvfølgelig også en forståelse for, at det er acceptabelt, hvis der er en moderat mængde litteratur, der beskæftiger sig med nysgerrighed. Men jeg må alligevel erkende, at jeg var højst overrasket, da det gik op for mig, hvor lidt der er forsket i nysgerrighed. Før denne bog er der ingen bøger på dansk, der er dedikeret til nysgerrighed, og selv på engelsk har jeg kun kunnet finde et par stykker.

Der er selvfølgelig en række beslægtede emner såsom motivation og læring, hvor litteraturen, forskningen og udgivelserne er omfangsrige, og nogle af dem titter også lidt til nysgerrighed. Flere har for eksempel set på, hvordan nysgerrig kan være med til at fastholde elever, så de er motiverede til at modtage undervisning. Men en teori, der har nysgerrighed som mål i sig selv, skal man lede længe efter. Dog fandt jeg én, og det var som at være Indiana Jones, der lige har set, hvor skatten ligger begravet.

Daniel Ellis Berlyne levede fra 1924 til 1976. Han var psykolog og arbejdede på flere forskellige universiteter herunder Aberdeen, Yale og Genève, og det er i øvrigt værd at bemærke, at han havde et stort kendskab til russisk forskning, hvilket måske har været med til at gøre ham ekstra nysgerrig. Han var særligt optaget af, hvad der skaber undersøgende adfærd hos mennesker. Motivationspsykologien havde også den gang slugt meget af forskningsinteressen, men alligevel kunne den ikke svare på det, Berlyne interesserede sig for. Han anvendte både psykologisk teori og en lang række af eksperimentelle forsøg.

Hans teori er beskrevet i hovedværket ”Conflict, arousal & curiosity” fra 1960. Den er ikke oversat til dansk, men tidligere rektor for Danmarks Lærerhøjskole (i dag Institut for Uddannelse og Pædagogik) Tom Ploug Olsen skrev i 1970 en lille indføring i teorien, der hedder ”Nysgerrighed og indlæring”. Jeg har valgt at gribe Berlynes teori an på den måde, at jeg holder fast i hans budskaber, men ændrer lidt på begreberne, så de passer bedre på en nutidig formidling, og samtidig er elementerne valgt ud fra det, der er denne bogs formål – at hjælpe dig med at gå nysgerrighedens vej.

Kort og godt handler Berlynes teori om, at hvis vi oplever den rette mængde kvalitative stimuli og er i en tilpas ”motiveret tilstand”, vil vi have en nysgerrig, undersøgende adfærd i stedet for at bruge vanetænkning som løsning. Det kræver selvfølgelig lidt mere forklaring. I min forklaring vil jeg ikke redegøre for alle de forsøg og teorier, Berlyne refererer til. Hvis du er blandt de få, jeg vurderer, der gerne vil læse det, så er hans egen bog den bedste kilde til det.

Tænker du stadig på de chilimarinerede hårdkogte æg? Du tager bare nogle hårdkogte æg og marinerer dem i en blanding af soja, sukker, peber, chilisovs, laurbærblade og nelliker. Når marinaden er varm, banker du let på skallerne, så der bliver små revner ind til selve ægget. Æggene småkoger lidt i marinaden og det hele hældes på glas. Så skal de gerne stå på køl natten over eller i et par dage. Nyd dem til kolde øl. Og nu tilbage til bogen. Vi kom fra noget med nysgerrighed.

## Arousal

Begrebet ”arousal” er et af de absolutte kernebegreber, og vi har desværre ikke et tilsvarende ord på dansk. Den direkte oversættelse vil være ordene ”opstemthed” eller ”ophidselse”, men det har så mange andre hverdagsbetydninger, at det bare forvirrer mere. Flere har forsøgt at lave en oversættelse, fx også indenfor stresslitteraturen,

men jeg gør som Tom Ploug Olsen og benytter det engelske ord. Arousal dækker over en særlig grad af indre og ydre påvirkninger, der får det til at boble i os. Jeg tror, at det tætteste, vi kan komme på dansk, er begrebet ”at være på” eller ”intensitet”. Man er tilkoblet i stedet for afkoblet. Tingene knager i hjernen, og sveden kan pible frem. Arousal kan være lav, høj og også for høj. Sidstnævnte er fx tilfældet i en stresssituation. Den kan ikke være for lav, da bare det at være vågen har en vis grad af arousal. Når vi har høj arousal er vi i en motiveret tilstand. Men det kan være forskelligt, hvad vi vil med denne motivation. For at forklare det, skal vi bruge endnu et begreb.

### **Kvalitative stimuli**

Her har jeg så lavet en oversættelse, for Berlyne bruger begrebet ”arousal potential”, hvilket dels er omdiskuteret i sig selv, dels kun tilfører til forvirringen. Vi kan opleve forskellige former for påvirkninger (stimuli), der alle øger arousal. Det kan for eksempel være i forhold til intensitet: høje lyde, stærke farver, påvirkningens størrelse osv. Det kan for eksempel være svært at være i helt afslappet tilstand, hvis man er gæst nr. 10.000 i badelandet eller går rundt i Tivoli i højsæsonen. Kvalitative stimuli kan også gælde i forhold til det, man i klassisk forstand ville kalde patos – følelsesmæssig appel. Det oplever vi for eksempel i særlig høj grad, når de store kanaler laver indsamlingsshow's til gode formål. Det er hele tiden følelsesmæssige påvirkninger, der skal få os til at handle.

Mest interessant er dog de såkaldt kollative stimuli, hvor vi møder noget, der er overraskende, nyt, modstridende, komplekst eller usikkert. Det er meget forskelligt for den enkelte, hvad der fx er overraskende, for det handler jo om, hvad vi ved og tænker i forvejen. Det er de kollative stimuli, der i særlig høj grad viser sig at få os til at være nysgerrige. Men for at forstå nysgerrighed, er det godt at starte med at forstå en anden tilstand.

### **Berlynes kedsomhed**

Berlyne så noget nyt i begrebet kedsomhed. Tidligere har der været større diskussioner om, hvorvidt nysgerrighed bare var en reaktion på kedsomhed, men på samme tid var det også tydeligt, at nysgerrighed var mere end det. Berlynes opgør med denne tæknings er, at reaktion på kedsomhed IKKE er nysgerrighed. Det er jo oplagt at tænke, at kedsomhed hænger sammen med lav grad af arousal. Man kan da ikke være meget ”på”, når man keder sig. Men det viser sig, at vi har en høj grad af arousal, når vi keder os. Det kan være, når vi oplever høj grad af monotoni. Vi laver det samme, taler om det samme, spiser det samme. Det kan for eksempel også gælde for indsatte i fængsler – og især i isolation. Vi har høj arousal, fordi vi savner kvalitative stimuli eller personlig involvering.

I et eksperiment fra 1954 gennemførte tre forskere (Bexton, Heron og Scott) et eksperiment, hvor de betalte 22 mandlige studerende tyve dollars om dagen for at sidde i en tilstand, hvor de fik meget få stimuli. De skulle blandt andet sidde i en lille bås, have hæmmet syn via nogle særlige briller, bære pap-håndjern og tunge handsker, der sørgede for, at de heller ikke kunne mærke noget med fingrene. Det er ikke hårdt arbejde, og det var en god løn i 1954, men alligevel kunne de ikke holde til det. De manglende stimuli var nedbrydende, og de oplevede stress, angst og gjorde alt for at få indryk. De sang, talte, lavede rytmer med pap-håndjernene osv. De var med andre ord højt motiverede for at komme ud af situationen.

Når vi keder os, er vi således særdeles motiverede – nemlig motiverede til at komme ud af kedsomheden. Jeg kender det fra de utallige situationer, hvor jeg skal læse den samme bog igen og igen for min søn. Jeg kan mærke et indre pres for, at der skal ske noget. Bare et eller andet, der kan få mig ud af denne rastløshed. Jeg kan opleve en kortvarig lykkefølelse, hvis han hellere vil lege med LEGO, for så kommer jeg væk fra kedsomheden og kan sidde og lave min

egen sammensætning af klodser. Det er lige meget, hvad jeg bygger, så længe jeg laver noget. Jeg ville aldrig sætte mig alene og lege med LEGO, for LEGO er ikke et mål i situationen. Det er bare en vej ud, men ikke desto mindre er jeg motiveret for at følge den. Det er det samme, der er årsag til utallige forstyrrelser i skolen. Hvis en elev keder sig, kan det at skabe forstyrrelser være en måde at håndtere den høje grad af arousal på. Men det gælder ikke kun børn.

Har du for eksempel før siddet og tegnet kruseduller under et kedeligt møde? Det er præcis det samme. I din egen fritid ville du ikke sidde og tegne udefinerbare kruseduller, men i situationen er det vejen ud af kedsomhed. Det er også af den årsag, jeg er taknemmelig for, at der ikke var sociale medier, da jeg gik i skole eller studerende. Det må være helt ekstremt fristende at have noget så stimulerende lige på telefonen hele tiden, når man sidder og laver en kedelig opgave. Som foredragsholder har jeg da af og til også oplevet, at jo flere gange, jeg nævner Luhmanns begreb autopoiese, jo oftere kalder tilhørerens telefon fra lommen og lokker med sjove kattevideoer.

En af forklaringerne på kedsomheden som flugt kan være det, Berlyne kalder neural træthed. De studerende i forsøget lavede jo ikke noget fysisk udmattende, men det kan udmatte hjernen, hvis det hele tiden er de samme enheder i hjernen, der skal gøre arbejdet. Så vil hjernen gå i forsvar, for den har godt af at blive brugt, og den kan gå langt for at få nye stimuli. Det er af samme årsag at flere og flere gourmetrestauranter ikke laver 3-4 retter, men i stedet 15-20 retter. Hjernen keder sig, når den oplever den samme smag igen og igen, og derfor kan den for eksempel sørge for, at vi føler os hurtigere mætte (og således køber mindre), eller at maden bare smager af mindre og mindre, selvom den består af nøjagtig det samme. Det er hjernens måde at fortælle os, at den gerne vil have nogle andre bolde i spil.

Kedsomhed er høj grad af arousal, men lav grad af kvalitative stimuli. Når vi så reagerer på kedsomheden, bliver arousal lav,

for nu er der ikke længere en motivation for at komme ud af kedsomheden. Den er vi ude af, uanset hvor den har ført os hen. Hvad tænkte du fx før, da jeg gav dig en opskrift på chilimarinerede æg? Hvis jeg fx var kommet langt væk fra noget, der interesserer dig, ville din arousal være høj på grund af kedsomhed. Så kan det føles som en befrielse at læse om noget helt andet. Men hvis du var virkelig på i forhold til teksten, kunne opskriften være et voldsomt irritationsmoment, fordi du fik afbrudt en nysgerrig proces. Selvom det kan være forstyrrende i klassen og på mødet, er det smart, at vi har en motiveret reaktion på kedsomhed, men det er ikke det samme som en tilstand af nysgerrighed. For kedsomhedsreaktionen er en flugt uden noget særligt mål. Hvis du gerne vil have nytænkning, målrettet og undersøgende adfærd, skal du gå en anden vej.

### **Berlynes nysgerrighed**

Nysgerrighed handler også om høj arousal, men den er ikke en flugt fra kedsomhed. Nu får vi i stedet kollative stimuli, som skaber en motiverende konflikt. På forskellige måder kan jeg altså møde overraskelsen, hovsa-tilstanden eller bare det ukendte. Det skaber en konflikt mellem de nye påvirkninger og mine erfaringer og forventninger til, hvad der skulle ske. Konflikten skaber en form for lammelse, hvor jeg ikke har et naturligt svar på, hvordan jeg skal handle i situationen. Svaret på lammelsen og mit motiv for at handle er nysgerrighed: Jeg må finde ud af det!

På kommunikationsuddannelsen blev vi opflasket med, at vi kun kunne lave gode opgaver, hvis de tog udgangspunkt i en undren. Jeg er uddannet på Aalborg Universitet, hvor der hvert semester var en hovedopgave, som man selv havde meget stor indflydelse på. Nu kan jeg godt forstå vigtigheden af en undren, men dengang syntes jeg bare, at det var en ekstra opgave – at vi skulle anstrenge os for at komme ud og finde en undren. Med Berlynes teori giver det dog mening, for en oprigtig undren skaber svarsøgende adfærd, hvor man

ikke SKAL finde svaret, men hvor man VIL finde svaret. Det er en irriterende sten i skoen, der kun forsvinder, når jeg er blevet klogere.

Det bliver endnu mere interessant, når man ser på, hvad der sker, efterhånden som man får stillet sin nysgerrighed. For det viser sig, at jeg især går i gang med nysgerrighedsmotiveret adfærd, hvis det plejer at virke for mig. Man kan jo også blive for lammet af den konflikt mellem det, jeg vidste, og det jeg møder. Konflikten kan være svær at forstå, og jeg vil så forklare konflikten ud fra det, jeg ved, i stedet for at undersøge det nærmere. Det er tilfældet med arousal og kvalitative stimuli som med alt andet. Der kan altid blive for meget af det gode. Jeg kan få ekstremt mange kvalitative stimuli eller for høj grad af arousal, hvilket som nævnt vil resultere i overbelastning/stress.

### ***Mødet med det ukendte***

Når vi tænker de nævnte elementer af Berlynes teori ind i bogens formål, dukker der nogle interessante ting frem. For det første så Berlyne angiveligt det samme problem med visheden som jeg. Han beskriver, at vi kan møde det nye og overraskende med vanetænkning i stedet for undersøgende (nysgerrig) adfærd:

*The fluctuating stimulation resulting from varied inspection eventually turns up a stimulus property that evokes a definite an prepotent response, overt or implicit, that is already in the organism's repertoire. In other words, the object is recognized as assignable to some familiar category, classifiable under some familiar concept, or capable of being placed in some familiar ordering scheme.*

”Conflict, arousal & curiosity”, s. 196

Med andre ord: Hvis jeg møder noget umiddelbart nyt, kan jeg hurtigt få det til at passe ind i en mental model. Blomster kan ikke

være blå, så derfor skal drengen i Hausgaards sang male dem røde eller grønne. Sådan maler man en blomst, og det har man altid gjort, og sådan skal det også blive ved med at være.

Jeg ser gerne, at vi udvider vores repertoire og ikke fortolker al fremtid ved at lægge overraskelser i de eksisterende kasser, og der er undersøgende adfærd modsætningen til vanereaktionen. Men det gælder selvfølgelig ikke i forhold til bacon. Nogle tror, at de har opdaget, at man også kan lave det af kalkun. Men bacon er lavet af gris. Sådan har man altid gjort, og sådan skal det også blive ved med at være.

For det andet beskriver Berlyne også, at den eksisterende viden er afgørende for oplevelsen af en motiverende konflikt. Derfor vil der være meget stor forskel på, hvad der tænder min nysgerrighed og din nysgerrighed. Berlyne beskæftiger sig som psykolog med individer, men det er jo også oplagt at tænke dette element i forhold til fællesskaber. Vi ved noget andet end de andre, og derfor vil det være noget forskelligt, der får os i en hovsa-tilstand.

For det tredje skal mødet med det hidtil ukendte ske, for at der overhovedet kan starte en nysgerrig proces. Nysgerrighed lever hverken indenfor eller udenfor boblen. Den lever lige præcis der, hvor boblen er – mellem det jeg ved og det, jeg (endnu) ikke ved. Den tidligere nævnte superlim skaber det stærke sammenhold, men den kan samtidig afholde os fra at møde andre.

For det fjerde er det en motiverende, målrettet proces. Da jeg lavede research til bogen, stødte jeg på flere artikler, der handler om, at nysgerrighed er farlig, for kattevideoer på YouTube eller kontakter på Facebook kan gøre, at vi ikke er nærværende, fokuserede på vores arbejde eller vores relationer. Helt konkret farligt kan det jo også være i trafikken, hvor mobiltelefonen allerede er skyld i flere færdselsuheld end alkohol.

Men alt dette bygger ikke på Berlynes forståelse af nysgerrighed – snarere på hans forståelse af kedsomhed. Vi ser kattevideoer eller chatter på Facebook på vores arbejde, fordi vi keder os, og vi er højt motiveret for at komme af med kedsomheden, og de sociale medier er derfor en flugt snarere end et mål. Hvis vi i stedet oplever nysgerrighed, er vi målrettede. Vi har da ikke tid til kattevideoer, for vi har en mission. Der er noget, vi skal finde ud af.

For det femte er det fuldt forståeligt, at vi ofte følger vishedens vej. Den motiverende konflikt er ikke nødvendigvis attraktiv for os. Det kan være, at det plejer at fungere for os at bruge vanetænkning, eller at vi direkte har brændt fingrene ved at være nysgerrige, så tager vi ikke chancen igen. Det kan også være, konflikten er for uoverskuelig, og derfor skriger alle stemmerne på vishedens vej, at vi skal blive på den. Timingen kan også være forkert. Det kan være, at vi i forvejen oplever for mange stimuli, og derfor vil nysgerrig kræve for meget af os.

Igen handler det i bund og grund om øjeblikket, hvor vi skal vælge den ene eller anden vej. Derfor er det nu tid til, at vi skal se på de mange faktorer, der kan få os til at vælge nysgerrigheden frem for visheden. Det er dem, der står ved korsvejen og hepper på os i konkurrence med stemmerne fra vishedens vej.

## ADSPREDELSENS NYSGERRIGHED

”Men så fik Peter Pedal øje på noget”, er en sætning, der kickstarter handlingen i de fleste Peter Pedal-bøger. Der sker noget nyt, og det er umuligt at holde sig fra. I Berlynes teori er adspredelsens nysgerrighed det, der sker, når vi har en høj grad af arousal og lav grad af kvalitative stimuli. Det er et svar på kedsomheden.

For Peter Pedal starter det et eventyr, men det vigtigste er, at der sker noget andet. Man kunne også kalde adspredelsens nysgerrighed for en hovsa-nysgerrighed. Og Peter Pedal passer godt som børnebog, fordi de netop er helt på hjemmebane, når de kommer til denne vejbane. Men voksne kan bestemt også være med. Jeg har for eksempel holdt et foredrag for kun 12 mennesker, hvor en af tilhørerne ganske enkelt kedede sig helt ekstremt. Han kastede med papir, lavede grimasser til de andre, når jeg vendte ryggen til og skrev breve, som han sendte rundt. Man kan blive meget overrasket over, hvad voksne mennesker kan gøre, men jeg var jo glad, for så fik jeg et godt eksempel til denne bog. Jeg kunne godt have gået ind i det og været nysgerrig på hans adfærd, men som det senere vil fremgå, kræver den form for nysgerrighed overskud, og det havde jeg ikke lige i forhold til hans adfærd. Desværre.

### *Kampen om vores opmærksomhed*

Adspredelsens nysgerrighed har både sine fordele og ulemper. På fordelssiden er nysgerrighedsformen fuldstændig afgørende, for det er adspredelsen, der gør, at vi overhovedet opdager, at nysgerrighedens vej findes. Det er i netop det øjeblik, vi tager valget, om vi vil følge nysgerrighedens eller vishedens vej. Det er her,

vi opdager verden omkring os. Takket være evnen til at søge adspredelse kan vi netop opdage, at vi er på vej i en retning styret af vishedens mange fænomener, men at det ikke behøver at være sådan. Men hvad der sker derfra, behøver ikke nødvendigvis at være godt.

Hvis noget fanger os, fordi det har nyhedens interesse, taber det netop sin umiddelbare værdi, når det ikke længere er nyt. Derfor kan man se børn blive helt og aldeles grebet af en blomst, hvorefter de ti sekunder senere har glemt alt om den, fordi de har opdaget en vandpyt. Blikket ledte efter noget nyt, da blomsten ikke længere var ny.

Meget kunne tyde på, at adspredelsens nysgerrighed har fået for gode vilkår, og det er generelt et voksende problem, dels fordi mulighederne for adspredelser er eksploderet i on demand-tiden, og dels fordi vores hjerne vænner sig til, at den hele tiden skal opleve noget nyt, selvom den ikke har godt af det. I 1953 varede et gennemsnitligt filmklip i en amerikansk film 27,9 sekunder. I dag varer det to sekunder.

Der foregår et konstant kapløb om at komme først med adspredelsen og dermed få os til at følge kapløbets vindere vej. Det startede med reklamer i de medier, vi benyttede os af eller de omgivelser, vi befandt os i. Vi skulle bevæge os et sted hen eller købe noget for at blive præsenteret for et budskab. Så blandede budskaberne sig, selv når vi ikke havde valgt at blive udsat for dem – fx i vores postkasse, som opkald til vores telefon eller som placerede produkter i film og tv. Lige nu er det kampen at komme først på mobilen. Det er derfor, alle vil have os til at hente deres informationer på en app, hvor det ellers ofte kan lade sig gøre på en hjemmeside.

Men når vi har hentet appen, har vi også givet budskabet epo i kapløbet om vores opmærksomhed. Vores beskeder på telefonen

bliver scannet, så vi kan få budskaber, der giver os den rette adspredelse, fordi de fanger vores opmærksomhed, da de er ”personlige”. Nyhedsmedierne voldtager begrebet ”breaking news” og prøver at overbevise os om nyhedens interesse i alt. Vi er på vej ind i en virtual og augmented reality, hvor vores blik i den grad bliver mødt af budskaber, vi slet ikke kan undgå at se. Ude i horisonten kan vi se, at alle får en chip installeret, så budskaber kan trænge sig helt ind i vores tanker. Det er ikke science fiction. Det er science og ikke mindst big business. Når det sker, vil vi ifølge Ian Leslie bruge tiden på at forfølge hurtige svar på andres spørgsmål og dermed have outsourcet vores nysgerrighed og undervejs have glemt at bruge den. I den tegnede komedieserie ”Futurama” prøver hovedpersonerne fremtidens virtual reality. Det er en meget dramatisk proces, fordi de med det samme bliver jagtet af skrigende reklamer, der har form som fuglene i Alfred Hitchcocks klassiker. Det er måske et meget godt billede af, hvor vi er på vej hen i forhold til opmærksomhedshungrende afsendere.

I forhold til læring har adspredelsens nysgerrighed også andre problemer. Det handler for det første om overhovedet at prioritere at dedikere tid og tanker til noget uden at vige fra det. Der er hele tiden noget, der frister, som er nyere og mere spændende, og så lukker vi ikke huller i vores viden, men udvider spildtiden i stedet. Læring har det lige som vin. Den bliver bedst, hvis der skal kæmpes for det. Hermed mener jeg ikke, at vin smager bedst, hvis man har tævet en anden i kampen om at få den. Men at vin helst skal vokse i udfordrende jord. Fra min tid som vinsælger ved jeg, at de bedste vinmarker umiddelbart ser ud til at være de værste. De er tørre, fulde af sten og i det hele taget besværlige at arbejde med. De dårligste vinmarker ligner perfekt landbrugsjord, og de er da også gode til at give et kvantitativt stort udbytte, men skal vinen være kvalitativ stor, skal planten næsten pines, så den presses til at hente alle sine ressourcer frem.

Ian Leslie citerer her den kognitive forsker Robert Bjork for at sige: ”Vi lærer bedre, når det svært at lære”.

I et stressperspektiv er det selvfølgelig også problematisk med de mange mulige veje, vores opmærksomhed hele tiden kan følge. Der er konstant noget eller nogen, der bimler og bamler, banker på eller lige spørger, om vi har to minutter. Det kan godt være, at vi vænner os til, at det er dagligdagens vilkår i det moderne liv, men hjernen vænner sig ikke til det, og derfor lider så mange en direkte konsekvens af det i form af dårligt helbred, men endnu flere oplever ikke gevinsten af den længere fordybelse, som de andre former for nysgerrighed tilbyder.

Man kunne også spørge, om verden havde set anderledes ud, hvis Aristoteles var glad for kattevideoer og havde let adgang til dem. Jeg skal ikke anklage hverken kattevideoer eller sociale medier, for de er gode til noget, men de er fristende afledningsmanøvrer, når det kommer til fordybelse.

### ***Det gode hovsa***

Adspredelsens nysgerrighed er der dog af en grund, for det er via den, enhver rejse starter. Uden den ville vi ikke opdage noget nyt eller huller i vores viden. Og hvis vi kan styre adspredelsen, er det en glimrende evne at dyrke:

*When we are interested in anything – friends, shopping, picking out a recipe, or looking up the definition of a new word – curiosity is at work. When we actively inject variety into our ordinary routine, curiosity is at play. Small, innocuous changes – from mixing cereals from four boxes into our cabinet to changing our jogging route – can enhance our days and lives. These repeated experiences modify our brain, further enhancing our ability to flourish in a world with more unknowns than known.*

”Curious?”, s. 37

Adspredelsen er med andre ord også det, der kan være med til at bryde vores ubevidste vaner. Så der er ikke bare tale om en hjerne, der ikke kan koncentrere sig, og dermed en mulig, indre systemfejl. Faktisk er der et meget fint og udforsket begreb, der også handler om, hvad adspredelsens nysgerrighed kan føre med sig:

### **Serendipitet**

For ikke så længe siden holdt jeg en såkaldt Ignite-tale. Ignite er et koncept, hvor man har fem minutter til at komme med sit budskab, der skal ledsages af 20 slides med et automatisk skift hvert 15. sekund. Jeg kan virkelig anbefale dig at tage til de aftener, der bliver arrangeret indenfor konceptet – både som tilhører og som taler. Det er forrygende at opleve så mange mennesker med noget på hjerte, som man aldrig har tænkt over før eller tænkt over kompleksiteten i.

I Danmark er bannerføreren for konceptet Hans Ravnkjær Larsen (tidligere sammen med Jimmy Holm Olsen). Denne aften var det min tredje gang, og det var i velgørenhedens tegn på Rigshospitalet. Som altid indleder Hans aftenen med en indslag formidlet i samme koncept, hvor han forbereder publikum på, hvordan det foregår. Undervejs fik han mig i den grad væk fra mine noter, da han nævnte ordet serendipitet. Han sagde, at det var det fænomen, man kunne opleve, når man sidder og hører om meget forskelligt, som man ellers aldrig har undersøgt. Og så blev jeg for alvor nysgerrig. Du kan ret let finde gode beskrivelser og analyser af begrebet, fx i Julie Borup Jensens tidsskriftsartikel ”Kreativitet og serendipitet – en didaktisk refleksion” og Lana Beckers artikel: ”Planlagt lykketræf – kunsten at lede efter én ting og finde en anden”, men selvfølgelig også mange andre steder, for det viser sig, at mange har hørt om begrebet lang tid før mig. Det sker i øvrigt ret ofte.

Der er mange gode ord, der forklarer ordet serendipitet såsom lykketræf, årvågen gang gennem verden, samarbejde med tilfældet,

opmærksomhed mod det uforudsete, evnen til at gøre heldige opdagelser osv. Begrebet stammer fra et persisk eventyr om tre prinser fra Serendippo (arabisk for Sri Lanka). De rejser ud i verden og får meget held med at anvende viden i kombination med en skarp iagttagelsesevne. Ved at lægge mærke til nye ting i deres omgivelser, kunne de bruge deres eksisterende viden på nye måder.

### *Old school disruption*

Det viser sig, at historien er fuld af gode eksempler på opfindelser og opdagelser, der skyldes serendipitet, herunder penicillin, bugspytkirtlens funktion, Post-its, røntgenstråler, Viagra, mikrobølgeovnen og mange andre. Det gælder for eksempel også Newtons iagttagelse af æblet, der faldt til jorden, hvilket inspirerede ham til gravitationsteorien (om tyngdeloven). Newtons egen beskrivelse er, at han var i et ”tænksomt humør”, da han så æblet falde. Hvis du synes, at det er interessant at se, hvordan mange af de store gennembrud er sket pga. serendipitet, kan jeg i høj grad anbefale dig at læse bogen ”Serendipity: Accidental discoveries in science” af Royston M. Roberts, hvor han beskriver 36 store gennembrud, som blev til på denne måde. Mit eget – og selvfølgelig langt mere beskedne fokus på nysgerrighed og dermed den afgørende årsag til, at du læser denne bog – er også et eksempel. Jeg iagttog min søns leg med eltandbørsten, og så gik der noget op for mig, fordi jeg var i et tænksomt humør og sansede verden omkring mig.

Når serendipitet kan være med til at gøre så store opdagelser og måske være det, man kunne kalde ”old school disruption”, er der naturligvis mange dygtige mennesker, der har skrevet om, hvad man aktivt kan gøre for at skabe muligheder for serendipitet. Dem kan du ret let finde frem til, og jeg har angivet to steder, du kan starte, og de angiver også deres kilder. Jeg holder det i dette tilfælde kort gennem anbefalingen: Vær nysgerrig!

Det er jo ikke kun tilfældet i sig selv, der skaber opdagelsen. Vi skal være åbne overfor det. Når jeg ser et faldende æble, tænker jeg nok mest på, om det stadig kan spises. Og hvis jeg havde set Julius og eltandbørsten en dag, hvor jeg ikke gik og tænkte over nogle bestemte ting, var der nok ikke sket så meget. Så det er en kombination af kaos, timing, baggrundsviden og ikke mindst adspredelsens nysgerrighed, der skaber magien.

Hvis du gerne vil se serendipitet udfolde sig foran dine øjne og ikke mindst ører, kan jeg i højeste grad anbefale at opleve en koncert med Bobby McFerrin, som er langt mere end ham med ”Don’t Worry, Be Happy”. Det er sjældent, han er på dansk grund, men der er også mange gode eksempler på YouTube. Jeg var så heldig at opleve ham i Koncerthuset, og det var et festfyrværkeri, hvor én mand underholdt en udsolgt sal kun ved brug af en mikrofon og stort set uden at vide, hvad han skulle underholde med i forvejen. For han dyrker improvisationen, og han kan godt sidde og finde på undervejs, men det mest interessante er, når han på forskellige måder indgår i musikalsk dialog med et medlem af publikum eller hele publikum. Han spurgte, om nogen kunne danse, og der kom en stepdanser på scenen. Da vedkommende gik i gang, sad han lidt og lyttede og faldt ind efter kort tid og brugte lydene fra skoene mod gulvet som inspiration til det, han så fremførte. En anden havde medbragt en mundharmonika, hvor noget lignende skete, og min største oplevelse kom, da han bad publikum om at nynne et eller andet fra en dansk sang. Én nynnede ”Højt på en gren en krage”, og så gik mesteren ellers i gang med at lave lyde med munden og rytmer med hånden, og når han rakte den anden hånd op, nynnede publikum den første strofe fra sangen. Man kunne have belagt hele Sjælland med de kvadratkilometer gåsehud af ren og skær ”imponade”, som det skabte.

Jeg har ikke forstand på musik, men jeg vil tro, at det ikke er så langt fra, hvordan meget musik bliver skabt – gennem forstyrrelse i kombination med stor baggrundsviden. Forskellen med Bobby McFerrin er bare, at det sker i rummet foran én.

Som mennesker har vi altså en indbygget evne til at skabe store opdagelser, og når man begår sig meget i iværksætttermiljøet, finder man hele tiden eksempler på nogen, der har undret sig over en spøjs oplevelse i hverdagen, som de holder fast i og udvikler på. For når adspredelsens nysgerrighed har hjulpet os med at få øje på noget nyt, kan den svarsøgende nysgerrighed tage over.

### ***Opsummering på adspredelsens nysgerrighed***

Vi har heldigvis en fantastisk evne til at drages til ting, der fanger vores opmærksomhed. Den kan gøre meget godt for os og er ofte det første skridt på en lang rejse. Men det kan også være flugten fra det, der netop kunne være blevet en fantastisk rejse, hvis bare ikke kattevideoen havde fået os væk fra det umiddelbart kedelige. Og når nu vi lever i en tid, hvor kampen om vores opmærksomhed er større end nogensinde og på vej til at flytte fysisk ind i vores hjerne, er det vigtigt at være bevidst om, hvorvidt vi følger vores egen rejse, og dermed en oprigtig nysgerrighed, eller om det bare er nogle dygtige menneskers evne til at få os ind på deres rejse, hvor destinationen er deres butik. Derfor skal vi have vores eksisterende viden med i rygsækken.

## **SVARSØGENDE NYSGERRIGHED**

Denne form læner sig meget op af det, som Berlyne forbinder med selve begrebet nysgerrighed. I hans verden sker der nu det, at vores aktivitet bliver målstyret i modsætning til adspredelsens nysgerrighed. Nu er der ikke bare noget, der frister os til at komme ud af kedsomhed, men til at finde svar på det, der er vigtigst for os. Og når vi først indleder den jagt, kan selv den sjoveste kattevideo ikke fange vores interesse.

Den svarsøgende nysgerrighed handler om, at vi opdager, at der er et hul i vores viden, og det vil vi gerne udfylde med ny viden. På et højere plan ønsker vi ifølge den schweiziske psykolog Jean Piaget, at der skal være mening med tilværelsen, og derfor kan vi sætte næsten alle vores intellektuelle kræfter ind på at stoppe hullerne til. Den manglende viden kan fx også være en idé. En idé er jo netop tanken, at noget muligt kunne ske, og det er noget af det mest fængende, vi mennesker kan opleve. Vi VIL finde ud af, hvordan det kan blive til virkelighed.

### ***De to typer svarsøgende nysgerrighed***

Inspireret af Ian Leslie opdeler jeg den svarsøgende nysgerrighed i to: ”Den manglende brik” og ”Opdagelsesrejsen”. Jeg kan indledende forklare forskellen mellem de to ved hjælp af børnebogen ”Find Holger”, som de fleste nok har stiftet bekendtskab med. Hvis den skulle have gået din opmærksomhed forbi, er det en række bøger, hvor hver side har særdeles omfangsrige tegninger med hundredvis af figurer og situationer, og et eller andet sted skal man finde Holger (og andre).

”**Den manglende brik**” handler om, at man godt ved, at Holger er et sted på siden. Man mangler bare at finde ham, og derfor indleder man en meget dedikeret jagt, indtil forløsningen kommer, når man har fundet ham. Især hos børn er det meget tydeligt at se begejstringen i afslutningen på jagten. Du kender det måske også fra indkøbsturene, hvor man småfrustreret går rundt og leder efter en bestemt vare. Man ser ikke andet på hylderne, end at de andre ting IKKE er den være, man leder efter. Og når man så finder varen, kan man mærke en kortvarig glæde over at stå med en flaske Atamon.

Når man så har fundet Holger, er siden ikke længere interessant, og man bladrer videre. Forleden sad jeg med min ældste søn og ledte efter Holger. Eller det vil sige, at det var meningen. Han ville ikke lede efter Holger, men gik i stedet på opdagelse i de mange andre sjove tegninger, som Holger gemte sig blandt. Han var taget på **opdagelsesrejse** i stedet. Han vidste, at der var noget spændende på siderne, men ikke hvad det var. Det var en anden måde at læse bogen på, og det betyder blandt andet, at der ikke er et naturligt stop for nysgerrigheden, som der er ved den manglende brik, når man har fundet Holger. Man kan blive ved med at lede rundt omkring på siden, og på den måde strækker nysgerrigheden sig over længere tid. Eller som Albert Einstein sagde: ”De fleste stopper med at lede, når de har fundet nålen i høstakken. Jeg leder efter flere nåle”.

### **Den manglende brik**

Dette er som nævnt den ene form for svarsøgende nysgerrighed. George Loewenstein er professor i økonomi og psykologi. Han har lavet en videreførelse af Berlynes teori og taler om, at nysgerrighed er et hul i vores viden. Vi modtager information, som skaber en bevidst uvidenhed. Så snart vi ved noget om et emne, bliver vi hele tiden klar over, at der er meget, som vi ikke ved. Denne form for nysgerrighed starter således ikke med manglende viden, men tager udgangspunkt i eksisterende viden. Det er jo også svært at gøre andre motiverede

til at beskæftige sig med et emne, som de intet aner om. Hvis vi har for meget viden om et emne, er det faktisk tilsvarende svært at blive nysgerrig på det (eller gøre andre nysgerrige på det). Så oplever vi jo ikke den manglende brik i vores eksisterende viden. Eller som Ian Leslie skriver:

*When we know nothing about a subject, we find it hard to engage our brains, either because we can't imagine finding it interesting, or because we're intimidated by the prospect of starting to learn about something that might, by its scale or complexity defeat us. Conversely, when we know lots about a subject and feel that we have pretty much got it covered, we're unlikely to be interested in more information about it.*

”Curious – the desire to know and why your future depends on it”, s. 68

Som foredragsholder oplever jeg ofte, hvordan både manglende viden og for meget viden blandt tilhørende kan være en udfordring. Ofte kommer vi jo ud i en virksomhed, fordi en leder mener, at et emne er meget vigtigt for medarbejderne at vide noget om. Det er bare ikke sikkert, at medarbejderne er enige, og så skal der kæmpes for det. Ganske som jeg er sikker på, at det er en udfordring at skulle sidde og høre på noget, man overhovedet ikke interesserer sig for – eller på den anden side oplever, at man ved mere om emnet end foredragsholderen. Det er altid lettere at skabe en god foredragsseance, når tilhørerne sidder der af egen fri vilje, og fordi de gerne vil vide noget om det, der skal tales om. De er bevidste om den manglende brik. De har en bevidst uvidenhed, som de gerne vil gøre til en bevidst viden.

Derfor vil jeg altid have den største respekt for alle landets undervisere i uddannelsessystemet. De har hver dag tilhørere, som har mange forskellige forudsætninger for at sidde i lokalet. Man kan stille flere krav til voksne mennesker, der får løn for

at sidde i lokalet, men jeg kan forestille mig, at det ofte er en større opgave at hjælpe det enkelte barn eller den enkelte unge med at blive bevidst om den manglende brik og dermed være motiveret til at deltage i undervisningen, end det er at foretage selve undervisningen.

Jeg frygtede engang, at vi teknologisk var på vej derhen, hvor envejsformidling, fx i form af optaget undervisning, kunne erstatte undervisere i skolesystemet. Men hvis læring overhovedet skal lykkes, handler det om at underviseren skal iagttage feedbacken fra eleven og dermed agere derefter og finde det rigtige niveau eller med andre ord: hjælpe eleven med at blive bevidst om den manglende brik, så nysgerrigheden tændes.

### ***Sebastian og flagermusen***

For nogle år siden oplevede jeg den fantastiske foredragsholder Sebastian Nybo holde et foredrag for nogle meget trætte konferencedeltagere. Han prøvede igen og igen at få nogle tilbagemeldinger fra dem, så han vidste, om han var på rette spor. Det er på den måde, vi ved, hvornår vi fx skal bruge noget forløsende humor, lave en øvelse, holde pause, dykke ned i en teori osv. Men Sebastian fik intet tilbage. Så gjorde han noget genialt. Han råbte: ”Kære venner!” Så kiggede de op. Han spurgte: ”Ved I, hvordan en flagermus finder vej? Den er jo blind”. En tilhører sagde: ”Den bruger sonar”.

Sebastian bekræftede og tilføjede spørgsmålet: ”Ved I så, hvad flagermusen gør, hvis den ikke får noget signal tilbage?” Der var stilhed. Så forklarede han, at hvis flagermusen sender signaler ud, men ikke får noget tilbage, så flyver den rundt og rundt, indtil den lander på jorden. Derefter tilføjede han: ”Sådan fungerer jeg også, og lige nu er jeg så tæt på at ramme jorden. Vil I ikke være søde og signalere tilbage til mig, når jeg taler?” Det gjorde de. Det kræver

sin mand at tale sådan til sit publikum, men han har fuldstændig ret. Der er jo ingen grund til, at voksne mennesker skal sidde i et rum og lytte, hvis ingen af dem er interesserede nok til at vise taleren, at de rent faktisk lytter.

### ***Stilladsering***

I min podcast ”Tommy og tværmenneskeligheden” talte jeg med Thomas Ryberg, som, udover at være min meget gode ven, også er professor på Institut for Kommunikation og Psykologi på Aalborg Universitet. Han fortalte mig om Vygotskys teori om ”Zonen for nærmeste udvikling”, som mange efterhånden kender til.

Kort fortalt handler det om, at vi i den grønne zone beskæftiger os med det, vi allerede ved. I den røde zone bliver vi kastet ud i noget, der er for stor en opgave for os, og det kan give nederlag og manglende lyst til at lære i fremtiden. I midten har vi så zonen for nærmeste udvikling, der er en betegnelse for, hvor vi kan bevæge os hen. Det er en zone, vi som foredragsholdere ofte taler om. Men Thomas fortalte mig om et andet begreb i Vygotskys teori (som han igen har fra andre), der hedder ”stilladsering”. Thomas sagde:

*Vi skal ikke se på, hvad folk kan. Vi skal ikke stikke et termometer i folk og sige: ”Du er 37 grader varm”. Eller give en standpunktskarakter, der siger, at ”lige nu er du her”. Nej, vi skal se på, hvad er netop zonen for nærmeste udvikling. ”Hvor kan vi få dig hen med hjælp? Hvor kan du bevæge dig hen, hvis jeg nu hjælper dig og støtter dig?” Altså ikke ”Hvor er du”, men hvor kan du komme hen med støtte fra andre? Stilladset betyder, at det måske er lidt for svært, men nu giver vi dig noget hjælp.*

Thomas er i øvrigt meget optaget af læring som et socialt fænomen, og ifølge Loewenstein kan det godt være, at nogle mennesker er umiddelbart nysgerrige, og andre ikke er, men det, der for alvor

betyder noget, er den kontekst, som vi møder ny information i. Det skal vi se nærmere på senere, når jeg skriver om Wengers teori om praksisfællesskaber.

Men uanset om den manglende brik i vores viden skyldes noget, vi selv har opdaget, eller om det er en anden person eller en social sammenhæng, der gør os opmærksom på det, så starter der nu en proces, hvor vi er særdeles nysgerrige. Hvis adspredelsens nysgerrighed er Peter Pedal-nysgerrighed, er den manglende brik Sherlock Holmes-nysgerrighed. Som mesterdetektiven er vi nu på en mission, hvor vi skal finde ud af, om det nu var butleren eller andre, der gjorde det. Thomas Ryberg bemærkede i mit interview, at det mest interessante ved min podcast er, at jeg netop ikke behøver at lave den. Jeg er så motiveret for at finde nogle svar, at jeg sætter mig ind i, hvordan i alverden man redigerer lyd, får oprettet en podcast, kontakter diverse forskere og andre med noget på hjerte, kører til den anden ende af landet, interviewer, redigerer det og sender det ud. Økonomisk er det en ren udgift, og der er ingen, der har opfordret eller på anden måde motiverer mig til at lave den. Jeg er drevet af de manglende huller i min viden, og derfor er jeg som alle andre brik-ledende nærmest ustoppelig. Alt dette havde jeg ikke skænket en tanke, for når vi er i denne tilstand, oplever vi at være i flow.

### **Flow**

Begrebet flow blev analyseret og formuleret af psykologiprofessoren Mihaly Csikszentmihalyi. Formålet med teorien er at forstå den ”optimale oplevelse”, som han beskriver således:

*We have all experienced times when, instead of being buffeted by anonymous forces, we do feel in control of our actions, masters of our own fate. On the rare occasions that it happens, we feel a sense of exhilaration, a deep sense of enjoyment that is long cherished*

*and that becomes a landmark in memory for what life should be like.*

”Flow”, s. 3

Selve flowsituationen er en tilstand, hvor vi bliver så involverede i en aktivitet, at vi ikke ænser andet. Oplevelsen er i sig selv så berigende, at vi ofrer meget bare for at kunne udføre aktiviteten. Vi kan være i flow i både arbejds-, fritids- og privatliv. Det fleste kender situationen, hvor de glemmer tid og sted, og i disse tider kan mange opdage, at de har været i flow, fordi de helt har glemt at se på deres telefon i flere timer. Det er selvfølgelig meget forskelligt fra person til person, hvad der får os i flow. Jeg kan huske en historie, som kokken Jamie Oliver fortalte.

På et tidspunkt havde han købt en ny ovn. En nat kom hans kone gående ud i køkkenet, hvor hun fik et chok, fordi han sad i skrædderstilling på gulvet og kiggede ind i ovnen, hvor en kylling roterede på et spyd. Han havde siddet der i nattøj længe og bare og stirret på kyllingen og iagttaget, hvordan den ganske langsomt blev stegt. Og det var knapt gået op for ham, hvad han havde lavet, da hun spurgte ind til situationen. Sådanne mærkelige flowhistorier har vi sikkert alle sammen.

En af mine oplevelser skete første gang, da konceptet TEDx kom til Danmark. Jeg havde i længere tid været helt optaget af de mange TED-talks, man kan finde på nettet. Derfor var jeg selvfølgelig fyr og flamme, da formatet blev levende i Danmark. Jeg var så heldig at få plads på tilskuerrækkerne, og jeg var 100 procent til stede i nuet og fokuseret på de inspirerende og kloge ord, der kom fra talerne. Pludselig prikkede min sidemand til mig og spurgte, om jeg var ok. Jeg forstod ikke helt, hvad han mente, så han påpegede, at jeg rystede over hele kroppen. Det viste sig, at jeg havde fået en heftig influenza midt i det hele, og i erkendelsen af det, kom jeg ud af mit lyttende

flow og sank nærmest sammen. Jeg kom ud i en taxa og lå i sengen i tre dage.

Det er en klar pointe hos Csikszentmihalyi, at flow er noget, vi selv er med til at skabe, og derfor kan det medføre stor tilfredshed (eller ligefrem lykke) hos os – vi skaber vores egen optimale oplevelse. Koblingen til nysgerrighed er derfor oplagt, for nysgerrigheden er jo altid vores egen nysgerrighed. Vi kan ikke beordre eller tvinge andre til at være nysgerrige. Csikszentmihalyi skriver også, at nogle mennesker har det, han kalder en autotelisk personlighed. Auto betyder selv og telos betyder mål, og derfor vil disse personer oftere opleve at være i flow end andre. Kendetegn for den autoteliske personlighed er nysgerrighed, vedholdenhed og stærk motivation for at gøre noget meningsfuldt.

### **Belønningen**

Berlyne har også begrebet belønning i sin teori om nysgerrighed. Efterhånden som vi kommer tættere på et svar på vores manglende viden, falder den arousal, vi følte i situationen, hvor der var en konflikt mellem det, vi tidligere vidste og det, vi gerne ville vide.

*Individet kommer gennem denne undersøgelse af genstanden og bearbejdning af indtrykkene frem til en "forståelse", hvilket for mennesker indebærer, at fænomenet – genstand eller sagsforhold – nu kan forklares (beherskes), hvad det ikke kunne straks, man blev optaget af eller opmærksom på fænomenet. At kunne forklare en ting medfører i denne sammenhæng, at arousal potentialet er mindre og dermed nærmere det optimale – altså mere attraktivt (belønnende).*

"Nysgerrighed og indlæring – D. E. Berlynes teori", s. 60

Hvis vi igen ser på, hvordan formidlere af enhver slags fanger vores opmærksomhed, er den manglende brik stort set allestedsnærværende. Underholdningsindustrien har været dygtig til at bruge den

manglende brik til at tiltrække vores opmærksomhed. Det er selvfølgelig oplagt at tænke på krimigenren, der oplever en sand storhedstid. Gang på gang sluger vi side efter side råt, fordi vi er optaget af et simpelt, men meget dragende hul i vores viden: Hvem er morderen? Men stort set alle andre genrer og produkter bruger også den manglende brik som madding. Vi skal præsenteres for en relativ velkendt situation eller velkendt person, og så sker der et eller andet, som vi må hænge på for at opleve den forløsning, der er i at få puslespillets sidste brik. Den klassiske berettermodel, som 99 procent af alle historier følger, begynder med anslaget, som fanger vores Peter Pedal-nysgerrighed. Og derefter følger præsentationen, hvor vi skal lære hovedpersonerne at kende. Og så snart vi ved bare lidt, kommer konflikten. Vi kan slet ikke forestille os, hvordan vores nye ven skal komme ud af den situation, og det er først i historiens klimaks, at vi får den manglende brik serveret. På den måde taler afsenderen til vores indre Sherlock Holmes, og vi sidder klar med forstørrelsesglasset og hånden væk fra fjernbetjeningen, hvis alt går efter hensigten.

### **Motivation**

Den manglende brik kan være en særdeles vigtig faktor i manges arbejds-, fritids- og privatliv, når det kommer til motivation. Det gælder ikke "kun" i forhold til vores uddannelsessystem og informationsprodukter, men i det hele taget, når vi skal bevæge os fra A til B. Det kan for eksempel være:

- Mekanikeren, der skal finde ud af, hvorfor bilen ikke kan starte
- Forskeren, der skal finde kuren mod en sygdom
- Lægen, der skal diagnosticere en sygdom
- Pædagogen, der skal finde ind til det enkelte barns behov
- Sælgeren, der skal finde kundens behov
- Planlæggeren, der skal finde den optimale struktur for

vagtplanen

- Konsulent, der skal skabe lean i organisationen
- Medarbejderen, der skal skabe en god relation til kollegaen
- Lederen, der skal skabe resultater
- Regnskabsmedarbejderen, der skal finde fejlen
- Træneren, der skal skabe mestre
- Ægtefællen, der skal finde ud af, hvad der er galt
- Forælderen, der skal hjælpe barnet
- Gæsten, der gerne vil vide, hvordan man får bacon til at smage så godt.

Listen kan selvfølgelig blive meget længere, men pointen skulle gerne være klar: Alle kan opleve tidspunkter, hvor den manglende brik giver motivation og flow, indtil brikken findes og forløsningen kommer. I Berlynes teori falder arousal mere og mere, jo tættere vi kommer på at få stillet vores nysgerrighed.

### ***Accept af manglende viden***

Den manglende brik kræver altså, at vi har en passende mængde information om et emne for at blive nysgerrige på det. Men derudover er der et vigtigt element, som helt kan stoppe jagten på den manglende brik: nemlig accepten af, at brikken mangler. Ian Leslie skriver:

*In order to feel curios – to feel the desire to close an information gap – you have to be aware that there is a gap in your knowledge in the first place. The trouble is, most of us, most of the time, go around thinking we know everything*

”Curious – the desire to know and why your future depends on it”, s. 71

Det er endnu en forklaring på, hvorfor vishedens vej kan afholde os fra nysgerrighedens vej. Alt, jeg har beskrevet under ”vishedens vej”, er med til at fortælle os, at der ikke er nogen manglende brik i vores viden.

Jeg vil ikke gentage alle begrundelserne, men jeg vil gerne give et eksempel. Jeg var ude at holde et foredrag, hvor jeg fortalte om nogle af pointerne i denne bog, inden bogen var skrevet færdig. Jeg talte blandt andet også om frivillighed, og om hvordan nysgerrighed kan være med til at nedbryde grænsen mellem ansatte og frivillige. En ansat i en stor organisation, der er helt afhængig af frivillig arbejdskraft, påpegede, at han mente, at jeg malede et alt for lyserødt billede af frivilligheden i Danmark. Han sagde, at mange af de frivillige, han arbejdede med, dybest set ikke gad at hjælpe med det, de egentlig skulle. Jeg kendte jo ikke til situationen, så jeg nøjedes med at spørge ham, hvorfra han vidste, at de ikke gad det. Han tænkte lidt over det, hvorefter han svarede tilbage: ”Jamen, det ved jeg jo heller ikke”. I situationen var det i første omgang interessant, fordi vi så et live eksempel på det, jeg talte om. Men endnu mere interessant var det, at det var i det øjeblik, en manglende brik blev opdaget. Han ville derefter gå tilbage og finde ud af, hvorfor han egentlig havde den forståelse. Indtil videre havde han bare arbejdet ud fra den vished, at de ikke gad, men nu ville han i stedet gå nysgerrighedens vej.

### ***Livet er ikke et puslespil***

Den manglende brik kan være det, der kickstarter en givende, lærerig og motiverende proces. Men ganske som det var tilfældet med adspredelsens nysgerrighed, så kan der også være en indbygget fare ved at kaste sig ud i at finde den manglende brik. Og faren kan beskrives ved det simple faktum, at livet ikke er et puslespil.

Det ville bare være så meget lettere, hvis livet netop var et puslespil: altid med klare afgrænsninger og samme form. Vi vil gerne have, at det er et puslespil, og der findes særdeles mange, der gerne vil fortælle os, at det er et puslespil. For de sælger brikker til puslespillet. Jeg har bestemt selv været en sådan sælger uden at være bevidst om det. Da jeg først begyndte at holde foredrag, var jeg særdeles inspireret af især amerikanske gurus tilgange til at skabe det lykkelige liv. Jeg

ville jo gerne hjælpe andre med at få det, og så er det jo fantastisk, at der findes et utal af selvhjælpsbøger, teknikker og metoder til at få det lykkelige liv.

Jeg så fx en artikel i et amerikansk magasin, der beskrev den fabelagtige WLWL, også kaldet When Life Works List. Teknikken går ud på, at man sætter sig ned og finder ud af, hvornår ens liv er gået godt. Så skriver man ned, hvad der skete, og hvad man gjorde på det tidspunkt, og så får man lige så stille de manglende brikker til sit lykkelige liv på en liste. Fantastisk! Jeg var så betaget af tanken, at jeg indspillede en video, hvor jeg rådede folk til at gøre det. Det næsten tragiske ved det var bare, at jeg ikke engang selv havde lavet en sådan liste, men nu sad jeg i min bil og prøvede at virke meget guru-agtig og fortalte om den livsændrende teknik.

Jeg husker tydeligt situationen, for jeg optog det på en havn inden et foredrag. I baggrunden stod der nogle mænd og fiskede. Efter optagelsen kom en mand over og spurgte mig, hvad optagelsen skulle bruges til. Jeg fortalte ham begejstret om WLWL, men han virkede ret ligeglad og sagde, at han bare ville vide det, for han ville ikke risikere, at konen så ham stå at fiske, da det var meningen, at han skulle være på arbejde på det tidspunkt.

Jeg lavede mange af sådanne videoer (af mig, der talte, og ikke af mænd, der fiskede), og det hele kulminerede i skabelsen af den for mig ultimative app. Jeg betalte én for at programmere en app, som folk kunne hente til telefonen, og indholdet bestod af 100 lydklip, hvor jeg fortalte om fantastiske brikker til det gode liv. En dag sad jeg i lydstudiet og var ved at indspille klip nr. 46, og pludselig indså jeg, hvor langt ude, det var. Her sad jeg og troede, at jeg havde helt klare brikker til fremmede menneskers puslespil. Jeg slettede det hele, og programmeringen af appen var spildte penge, dog er jeg glad for beslutningen. Alle mine korte videoer blev også slettet fra YouTube.

Jeg har til dato endnu ikke oplevet et menneske sige, at deres liv blev ændret til det bedre på grund af en teknik eller en metode i en bog. Det betyder ikke, at man skal holde sig fra bøgerne (især ikke denne), men jeg tror, at det meningsfulde opstår i de tanker, man selv får, når man læser bogen. Når det udfordrer den viden, man i forvejen har.

## Opdagelsesrejsen

Så kom vi til den anden del af den svarsøgende nysgerrighed. Når mennesker søger svaret på de store spørgsmål og angriber det som at finde brikken til et puslespil, kan de risikere at stå frustrerede og langt fattigere tilbage. Der findes heldigvis også svar, som er resultatet af en opdagelsesrejse, og vejen dertil kan være mindst lige så motiverende og præget af flowtilstande som jagten på den manglende brik. Men der findes spørgsmål, som selv Google ikke kan svare på, selvom de gerne vil fortælle os, at de kan. Ian Leslie kalder opdagelsesrejsen ”mysterier”:

*Mysteries are more challenging, but more sustaining. They inspire long-term curiosity by keeping us focused on what we don't know. They keep us feeling "alive and active" even as we work in the darkness.*

”Curious – the desire to know and why your future depends on it”, s. 86-87

En anden beskrivelse af opdagelsesrejsen kan man finde hos dem, der er vant til at rejse længst for at finde svar. På NASAs hjemmeside kan man under overskriften ”Why we explore” læse:

*Humanity's interest in the heavens has been universal and enduring. Humans are driven to explore the unknown, discover new worlds, push the boundaries of our scientific and technical limits, and then push further. The intangible desire to explore and challenge the boundaries of what we know and where we have been has provided benefits to our society for centuries.*

*Human space exploration helps to address fundamental questions about our place in the Universe and the history of our solar system. Through addressing the challenges related to human space exploration we expand technology, create new industries, and help to foster a peaceful connection with other nations. Curiosity and exploration are vital to the human spirit and accepting the challenge of going deeper into space will invite the citizens of the world today and the generations of tomorrow to join NASA on this exciting journey.*

www.nasa.gov

Når man finder den manglende brik, falder arousal, og man oplever en belønning, hvorefter nysgerrigheden er væk. Man fandt jo det, man ledte efter. Når man bevæger sig ud på opdagelsesrejsen, er det ganske vist langt mere kompliceret, men nysgerrigheden kan til gengæld vare ved. For nogle år siden interviewede jeg den mest inspirerende underviser, jeg selv har mødt.

Henrik Bolt Jørgensen var min latinlærer på Thisted Gymnasium, og jeg havde længe gået og undret mig over, hvilke valg han havde taget som lærer. Måske kunne de hjælpe mig som formidler – og andre, der gerne ville kigge med. Hans interessefelt er ikke ude i rummet, men tilbage i antikken. (Han underviste udover latin i oldgræsk og oldtidskundskab). Det afgørende for ham havde altid været, at han til stadighed var oprigtigt interesseret i og nysgerrig på sit fag. Der var altid noget nyt at opdage, og den evige undren og optagethed kunne ikke undgå at smitte af på hans elever.

Man kunne sidde fuldstændig fængslet, når han viste lysbilleder af gamle vaser, og når han spurgte ind til elevernes tolkning, handlede det ikke om, at vasen skulle tolkes rigtigt, men at han var oprigtigt interesseret i at lære, hvad eleverne tænkte. Dermed gjorde han det også ekstra interessant for os at tænke. Efter at "Bolt" er gået på pension, har han fundet ud af, at han jo bare kan fortsætte sin

undervisning på Facebook, og det er inspirerende, hvordan han kan blive ved med at berette og finde informationer, som både kan fortælle os noget om dengang, og om hvordan viden fra dengang kan sige noget om dagens samfund og mennesket i det.

Det er også interessant at se på opdagelsesrejsen i forhold til film, for filmskabere ved ganske udmærket, hvordan man fanger et menneskes interesse. Som nævnt er den manglende brik et ofte anvendt virkemiddel, men de film, som virkelig sidder fast i vores hukommelse og gav en stor oplevelse, er film som har en opdagelsesrejse som svarsøgende nysgerrighed. Når vi ikke får serveret konklusionen, kan vi blive ved med at tænke over den og diskutere den. Er Decker en replikant i Blade Runner? Falder snurretoppen til sidst i Inception? Hvad sker der i Fluernes Herre efter de voksnes ankomst? Den danske forfatter Charlotte Weitze er en mester i at lade tingene være et mysterium og dermed lade os fortsætte med opdagelsesrejsen. Det virker voldsomt provokerende, når hun fx i novellesamlingen "Det hvide kvarter" beskriver en række hændelser uden nogen form for forløsning eller afsløring. Jeg kan virkelig anbefale hendes bøger til alle, der vil opleve opdagelsesrejsen på egen krop.

Jeg nævnte også, at den manglende viden kan være en idé, hvilket jeg har set hos mange i iværksætttermiljøet. De kan droppe uddannelser, gode jobs, fast bolig og et socialt liv, fordi de bliver drevet af en opdagelsesrejse, der måske startede med serendipitet. Det er de færreste iværksættereventyr, der starter som en manglende brik, for hvis det var meget tydeligt, hvilken brik der manglende, ville nogle andre have fundet den. Som iværksætter iagttager man et behov eller en mulighed, og så starter rejsen. På et tidspunkt kan det selvfølgelig godt blive en mere lukket proces, hvor man finder ud af, hvilke brikker man præcis mangler for at realisere sit projekt.

Jeg kan huske, at Martin Thorborg engang forklarede, hvordan han tænker i opdagelsen af et behov. Det kan være, at han har iagttaget, at en dims ikke kan det, den skal kunne. Når han så foreslår nogle teknikere, at dimsens skal kunne noget andet, får han typisk svaret, at det ikke kan lade sig gøre. Hans svar var ifølge ham selv noget i retningen af: ”Jamen, hvis jeg nu får fat på en meget dygtig hane, der kan prikke til en knap, som hiver i en snor, der trækker dimsens i en retning, der så får en låge til at åbne sig...”, hvortil teknikeren vil svare: ”Nej, det vil da være dumt. Det vil være meget lettere at løse, hvis knappen i stedet...”. Så den samme tekniker, der tidligere sagde, at det ikke kunne lade sig gøre, sidder nu og kommer med bud på, hvordan man kan løse problemet. På den måde har Martin Thorborg åbnet andres øjne og inspireret dem til at komme ud på en opdagelsesrejse.

Serendipitet er netop der, hvor adspredelsens nysgerrighed og den svarsøgende nysgerrighed mødes. Den svarsøgende nysgerrighed kræver, at man har en grundlæggende viden, mens adspredelsen gør, at denne viden bliver forstyrret. Mogens Christensen, der er komponist og professor i musikformidling, beskriver meget rammende, hvordan serendipitet giver pote:

*At der sker noget nyt, og at et årvågent sind opdager det. Altså et højspændt møde mellem irrationalitet og uorden på den ene side og rationalitet og systematik på den anden. Og hvor sidstnævnte kan rumme førstnævnte!*

”...Sed Vitae – om at så en tanke i stedet for altid at omplante viden”, s. 108

### ***Den svarsøgende nysgerrighed i punktform***

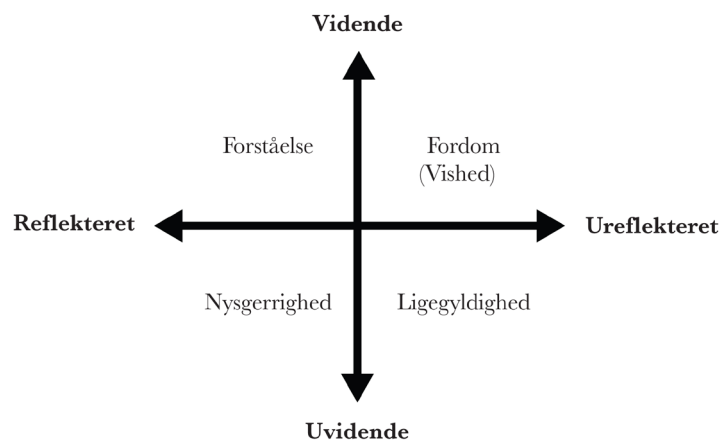
Den manglende brik har et mere lukket forhold til den videre proces, da den leder efter et bestemt svar, hvor opdagelsesrejsen er mere åben i sin søgen. Selvom opdagelsesrejsen adskiller sig fra den manglende brik, har de selvfølgelig meget til fælles, hvilket kan

opsummeres i disse faser. Det er ikke sikkert, at alle faserne er med i alle processer, men de vil ofte være det.

1. Vished. Jeg går rundt med en klar opfattelse af et givent fænomen.
2. Adspredelse. Jeg ser mig omkring og opdager noget, der fanger min interesse.
3. Konflikt. Det, der har fanget min interesse, passer ikke ind i min vished.
4. Valg. I stedet for at affærdige det nye som forkert, vælger jeg at undersøge det nærmere.
5. Det umiddelbare svar. Google-plasteret giver mig i første omgang en ny forståelse.
6. Utilfredshed. Jeg kan mærke, at min undren/konflikten ikke er forsvundet. Der er stadig noget vigtigt, jeg ikke ved.
7. Svarsøgende adfærd. Jeg må finde ud af det! Det kan enten være en manglende brik eller en ukendt destination på en opdagelsesrejse.
8. Flow. Jeg er opslugt og oplever, at tid og sted står stille.
9. Faldende arousal. Blodet koger mindre, efterhånden som jeg kommer tættere på et svar.
10. Forløsning. Endelig har jeg fået en ahaoplevelse. Nu undrer jeg mig ikke længere over konflikten.
11. Belønning. Jeg får et lille sus af lykke som belønning for mit arbejde og får lyst til at gøre det samme en anden gang. Nogle gange kan belønningen dog også komme allerede, når vi starter den svarsøgende adfærd. Det vil især være på opdagelsesrejsen.
12. Ny vished. Konklusionen på min jagt står klar, og jeg har fået et perspektiv mere på fænomenet.
13. Integration. Den nye vished bliver integreret med min gamle vished gennem mit perspektiv og min adfærd.

### ***Opsummering på den svarsøgende nysgerrighed***

Nå, det må snart være på tide, at der kommer en figur i denne bog. Foredragsholdere elsker figurer. Jeg vil gerne opsummere de foregående sider om svarsøgende nysgerrighed for at gøre det tydeligt, hvor magien sker.



Der er områder, hvor vi har viden, og hvor vi ikke har viden, og vi kan være reflekterede eller ureflekterede. Vished bundner ofte i, at vi ikke har reflekteret over det, vi beskæftiger os med. Så når vi oplever at have en viden, men ikke har reflekteret over den, vil det være en fordom. Husk at fordomme er naturlige forekommende fænomener i den menneskelige hjerne. Vi kan jo ikke have reflekteret over alt, og derfor må vi lave en indledende dom, som vi trygt kan blive i. Hvis vi ikke reflekterer og iagttager noget, vi er helt uvidende om, resulterer det i ligegyldighed. Der er ingen viden, man kan tage afsæt i, ingen lyst til at gøre noget ved det.

På den venstre side har vi alt det, vi reflekterer over. På nogle områder har det resulteret i en viden, og der har vi en forståelse, der gør, at vi ikke har behov for at søge yderligere viden. Hvorfor skulle

vi da også det? Men der, hvor magien sker i forhold til nysgerrighed, er, når vi reflekterer over det, vi er uvidende omkring: en erkendelse af den manglende brik og viljen til at finde den.

Det kræver meget af både individer og fællesskaber at komme til den erkendelse, at der er noget, vi ikke ved. Ikke mindst i en tid, hvor man gerne skal have en mening om alt, og hvor man hurtigt kan give den til kende, fx på sociale medier. Men i den magiske zone vil man gerne lære, hvordan dimsen virker, hvorfor andre tænker, som de gør, hvordan vi får samarbejdet til at fungere osv.

Og lige netop det med de andre mennesker skal vi til at se nærmere på nu.

## EMPATISK NYSGERRIGHED

Nysgerrighed er altså en fantastisk størrelse, der får os til at finde svar på det, vi har erkendt, vi ikke ved. Det giver os en større og afprøvet forståelse af verden omkring os. Det er jo gode mål i sig selv, men jeg vil gerne være endnu mere ambitiøs på nysgerrighedens vegne. For nysgerrighed kan også bruges til at få større forståelse af det mest komplekse på kloden: andre mennesker. Empatisk nysgerrighed handler om at se andre mennesker som et puslespil i stedet for et færdigt billede. Og måske kender den anden person ikke engang selv brikkerne. Dem kan vi kun finde sammen.

Det skal vi først og fremmest gøre ved at forstå, at det netop er muligt, fordi vi mennesker er justerede til hinanden. Vi har nogle mekanismer, der gør, at empati kan opstå – at jeg kan genkende det, du oplever, i mig selv. Det betyder ikke, at jeg nødvendigvis er enig eller føler det samme, men jeg forstår dig. Den samme mekanisme kan dog også gøre det svært, fordi vores hjerne ikke er fulgt med civilisationens udvikling, og derfor bliver vi nødt til at blive meget konkrete, når vi formidler vores tanker, og være meget nysgerrige, når andre gør det. Det handler empatisk nysgerrighed om.

### *Teorien om de andre*

Umiddelbart kan det måske virke som det letteste af blive klog på, for jeg kan jo bare fortælle dig, hvad svaret er på den nysgerrighed, du har omkring mig. Vi må bare erkende, at sådan fungerer det ikke, for vi tror generelt, at vi har regnet mennesker ud. Alle, du har mødt i dit liv, har lavet en teori om, hvad der sker i dit hoved. Teorien har givet dem vished, og derfor behøver de ikke spørge dig, om du er enig

med teorien. Du ved, at det er rigtigt, for du har på samme måde lavet teorier om dem.

Vi laver teorier om vores ledere, medarbejdere, kunder, kolleger, venner, familiemedlemmer, landsmænd, kendte og aldeles ukendte. Sådanne teorier er en dejlig kompleksitetsreduktion, ikke desto mindre falder de stort set altid til jorden. Små og store konflikter, misforståelser, opdelinger i os og dem og dårlige beslutninger er konsekvensen. Derfor skal vores teorier om andre menneskers følelser og tanker udfordres, og det skal vi gøre med empatisk nysgerrighed. Professor emeritus i socialpsykologi Per Schultz Jørgensen bruger metaforen ”Broen til det andet menneske” i bogen, der har samme titel. Han skriver:

*At gå over broen er noget, der sker her og nu, det er øjeblikkets intense fornemmelse af nærvær og fællesskab med et andet menneske. Derfor er der heller ikke nødvendigvis tale om et længerevarende forhold, hvor parterne kan lægge alle deres livserfaringer ind. Langt snarere har forbundethed og det at komme et andet menneske i møde noget at gøre med en særlig åbenhed og modtagelighed i situationen.*

”Broen til det andet menneske”, s. 85

Den empatiske nysgerrighed handler netop om åbenhed og modtagelighed overfor andre og gerne en forbundethed som resultat heraf. Dog betyder empati jo, at vi kan genkende og forstå andres følelser, men ikke, at vi behøver at dele dem, hvilket i så fald vil være sympati.

Langt størstedelen af mit arbejde består i at hjælpe virksomheder og organisationer med at få nogle fælles referencerammer og en forståelse af, hvordan vi bruger sproget til at forstå de naturlige forklaringer, der er på vores adfærd – uanset hvor mærkelig og frustrerende, den kan være. Jeg føler mig ekstremt privilegeret over at have det som mit arbejde, da det samtidig er det, jeg selv er

allermest nysgerrig på. Udgangspunktet for at forstå hinanden er sådan set til stede, som vi skal se på nu, men selvfølgelig bliver det mere kompliceret, jo mere vi dykker ned i det.

### **Justerede til hinanden**

Palle kunne gå ind i en bank og tage alle de penge, han ville. Selvom han var en lille dreng, kunne han også føre sporvognen og flyve til månen. Men der var én ting, Palle ikke kunne. Han kunne ikke benytte vippen på legepladsen, for det kræver, at man er to, og Palle var helt alene i verden.

Der er ingen tvivl om, at Palle i første omgang nyder at kunne alt i Jens Sigsgaards berømte børnebog fra 1942. Det kan man jo også godt forstå, og historien bygger jo også på samtaler med 1000 børn, der alle fortalte lystigt om alle de ting, man kunne, hvis der ikke var nogen til at sige stop. Men samtidig er det også tydeligt, at det er en stakket frist, for lykken er jo en lagkage, der kun kan spises sammen med andre mennesker.

### **Når huden sulter**

Lad os starte med det så gennemgribende, men på den anden side ret underlige begreb: hudsult. Når vi for eksempel bliver aet, krammet eller nusset udløser vores krop blandt andet koblingshormonet oxytocin, der kort sagt gør en masse godt for kroppen (det vender jeg tilbage til). Det interessante er også, hvad der så sker, når vi oplever for lidt fysisk berøring. Det kan faktisk medføre lavt selvværd, depression og i sidste ende døden, alt efter hvilken ekspert, man spørger. Hvis man er alene af forskellige årsager, kan kroppen skriges efter berøring, og her taler vi ikke om seksuel kontakt, men bare at mærke et andet menneske mod sin hud. På trods af alle teknologiske landvindinger, er der endnu ikke opfundet noget, der kan give os den samme oplevelse, som når et andet menneske giver os et knus.

Det skabte en del opsigt, da Danmarks første Cuddling-klinik åbnede i 2016. Her kan man bestille tid til at komme ind i et rum og blive nusset, aet eller holdt om af et andet menneske, der har taget en uddannelse i det. Debatten foregik som sædvanligt meget på det niveau, der kunne kaldes det-er-da-også-noget-underligt-noget, men i forhold til menneskets behov for berøring, så er det på ingen måde underligt, at der er et behov for en kæle-klinik, som det også er blevet kaldt.

Jeg synes, at biologiens svar på relationen mellem mennesker er vanvittig interessant. For vi ved jo godt erfaringsmæssigt, at båndet mellem mennesker er særligt unikt. Derfor handler 95 procent af alle sange også om kærlighed. Men når det kan registreres direkte i kroppen, man dykker ned i, hvor meget vi biologisk set er justerede til hinanden, kan man stadig få kuldegysninger.

### ***Giacomos apps og opdagelsen af spejlneuronerne***

Giacomo Rizzolatti er neurolog og står bag en af de opdagelser, der efter min mening kommer til at være helt banebrydende i de kommende år, når vi skal forstå mennesket i dets samspil med andre. Som forsker er han meget optaget af de såkaldte handlingsneuroner. Jeg plejer at kalde dem apps i foredrag, for så kan jeg selv forstå det bedre. Ganske som vi kan have en app på mobilen til at købe togbilletter med, så har vi også en app til at løfte en kop kaffe med. Appen hjælper os, fordi vi så er fri for at skulle tænke over alle de bevægelser, som det kræver at løfte en kop kaffe. Vi gør det bare, når appen først er installeret. En handlingsneuron styrer derefter en række bevægelsesneuroner, der så sørger for at udføre handlingen rigtigt.

I 1997 skete der noget på universitetet i Parma, hvor Giacomo forsker. Nærmest ved et tilfælde opdagede de populært sagt, at min app starter af sig selv, når din app starter. Eller rettere sagt, så starter

min app, når jeg ser de bevægelser hos dig, som jeg går ud fra, din app har startet. Dette var opdagelsen af spejlneuronerne.

Inden jeg går videre, skal jeg lige gøre dig opmærksom på, at spejlneuronerne banebrydende karakter har ført til en masse forvirring. Øjeblikkeligt er teorien blevet kapret og voldttaget af foredragsholdere og andet godtfolk over hele verden. Og da vi alle kalder os eksperter, og ingen af os er det, er det meget svært at finde ud af, hvad de egentlige eksperter rent faktisk ved. Nogle siger, at spejlneuroner næsten har skabt hele verden, og andre siger mere afdæmpet, at vi skal besøge de syge på hospitalet mere, for spejlneuronerne vil så kurere dem. Nogle siger, at ingen forskning bakker dette op, mens andre siger, at den gør.

### ***Genklang***

Så må man jo træffe et valg, og jeg har valgt at have tillid til og hænge min hat på den tyske neurolog Joachim Bauers bog: "Hvorfor jeg føler det du føler". Han er professor i medicin og psykiater.

Joachim Bauer betegner opdagelsen af spejlneuroner som sensationelt, fordi det nu blev klart, at der findes det, han kalder "neurobiologisk resonans". Jeg er helt med på, at lampen lyser på kedsomhedsfaktoren, men lad os lige bryde det lidt op.

Resonans betyder gen-klinge, og vi kender det fra det fænomen, at svingningerne i et instruments strenge kan få et andre strenge til at svinge med. Og at det sker neurobiologisk, betyder, at det sker på en målbar måde i bolden på os. Når det svinger på en bestemt måde i dit hoved, kan mit hoved begynde at svinge med. Faktisk behøver jeg ikke engang se dig udføre en handling, for at det sætter gang i min app. Hvis du bare taler om den, kan min app også starte.

Kort og godt konkluderer Bauer, at mennesker er justerede til hinanden. Jeg er vild med ordet "justeret". Der er så mange teorier – også religiøse – der beretter om, at mennesker har forbindelse til

hinanden, og det ville jo være en skam, hvis alle skulle droppe deres teorier. Ordet justeret kan rumme dem alle, for biologien forklarer ikke, hvorfor det er blevet sådan, men blot at det ER blevet sådan. Så må du selv afgøre, om nogen eller noget har skabt det sådan, eller om det er sket af sig selv.

Så vi har altså også endelig forklaringen på, hvorfor du gaber, når andre gaber. Hvorfor du spejler en andens kropssprog, når I har en god samtale. Hvorfor to grupper af mennesker kan gå forbi hinanden i et fodgængerfelt, uden nogen støder sammen. I sidstnævnte tilfælde kan hjernen lynhurtigt spejle andres bevægelser og dermed konkludere, hvor de er på vej hen, for der ville du være på vej hen, hvis du var i deres sko.

Andre teoretikere siger endvidere, at ægtefæller over årene kommer til at ligne hinanden i ansigtet, fordi de spejler hinanden så meget, at ansigtet tager form efter det. Under foredrag oplever jeg ofte reaktionen: ”Det ville jeg gerne have vidst noget før”, når jeg fortæller det. En mand udviste endda ekstra interesse og fortalte mig, at han lige var blevet gift med en kineser, og nu undrede han sig over, hvordan han ville komme til at se ud...

### ***Skabelsen af fælles apps***

Men tilbage til Bauer. For det er også vigtigt at få med, at det ikke er sådan, at der er en kollektiv hjerne – menneskehedens iTunes – hvor de samme apps ligger tilgængelige for alle, og så får vi ens tanker og handlemønstre. Han skriver:

*De programmer, handlingsneuronerne har oplagret, er ikke frit opdigtede, men typiske sekvenser der er baseret på helheden af alle de erfaringer, som hvert individ hidtil har gjort. Da langt de fleste af disse sekvenser svarer til erfaringen hos alle medlemmer af et socialt*

*fællesskab, danner handlingsneuronerne et fælles intersubjektivt handlings- og betydningsrum.*

”Hvorfor jeg føler det du føler – intuitiv kommunikation og hemmeligheden ved spejlneuroner”, s. 25

Så vi kan altså dele apps med de andre medlemmer indenfor hvert afgrænset fællesskab, men de skabes i hvert enkelt menneske ud fra dets egne erfaringer. En udfordring kan for eksempel være, at vi har forskellige apps, men at de kan ligne hinanden meget. Det kan give nogle misforståelser. For eksempel har jeg været så heldig at arbejde med udsatte unge i små ti år. Jeg har ofte gjort det, at jeg giver dem et ordentligt klap på skulderen, når de gør noget godt. Det har jeg gjort i den tanke, at så lagrer anerkendelsen sig bedre i hukommelsen.

Men jeg har oplevet flere gange, at jeg hæver hånden til et anerkendende klap, men den unge holder armene ud i forsvarsposition, fordi en voksen mands hævede hånd starter deres nu-får-jeg-en-lussing-app. Det er også derfor, mange oplever, at det at starte på en ny arbejdsplads eller komme ind i et andet nyt fællesskab er meget forvirrende. De kan have dannet nogle fælles apps gennem årene, så man ofte ikke forstår, hvad de siger og gør.

Men gennem de fælles erfaringer får vi skabt nogle fælles apps og bliver således hele tiden mere og mere justeret til hinanden. Vi gør det hele tiden. Så snart vi registrerer en anden person i rummet, begynder vores nervesystem en øjeblikkelig justering, og det interessante er i øvrigt, at det ikke sker, hvis det er en robot eller en dyreart, der ikke ligner os. Med andre ord:

*Når vi oplever et andet menneskes følelser, bliver der sat nervecelle-netværk i resonans i os selv, som får den andens følelser til at dukke frem i vores egen sjælelige oplevelse ... Fra en*

*neurobiologisk synsvinkel er der al grund til at antage, at intet apparat og ingen biokemisk metode nogensinde kan begribe og påvirke et andet menneskes følelsesmæssige tilstand sådan, som menneskene selv kan.*

”Hvorfor jeg føler det du føler – intuitiv kommunikation og hemmeligheden ved spejlneuroner”, s. 39-40

Vi vender tilbage til spejlneuronerne og Bauer senere, for de kan i den grad nemlig også få os i kommunikationsmæssigt ufare, men i første omgang vil jeg gerne bruge det til at slå fast, at uanset hvordan vi vender og drejer det, er vi biologisk set justerede til hinanden. Vores hud sulter, når den mangler andres kontakt, og vores hjerner forsøger på højtryk konstant at skabe fælles apps. Og vi mangler stadig en vigtig del af vores biologiske system i forhold til at slå fast med syvtommersøm, hvor vigtige vi er for hinanden.

### ***Moralens molekyle***

Hvis du som nyfødt oplevede at blive lagt hud mod hud på forsiden af din mors overkrop, var det dit første møde med oxytocin og dets evne til at skabe bånd mellem mennesker. Hormonet fik din mors krop til at blive varm lige der, hvor du skulle ligge. Det hjalp også mælken med at løbe derhen, hvor du skulle bruge den, og det hjalp dig til at vide, at det var her, du hørte til. Dit første fællesskab blev skabt. Og blev du først lagt til din mor senere, så blev det skabt der.

I lang tid blev hormonet oxytocin ”kun” anset for at være det, der sætter fødsel og amning i gang. Det er selvfølgelig to – bogstaveligt talt – livsnødvendige funktioner, og da det kun findes hos pattedyr, blev det anset for at have de funktioner og ikke meget andet. Oxytocin betyder faktisk ”hurtig fødsel” på oldgræsk. At det forekommer i langt højere grad hos kvinder end mænd bekræfter denne antagelse. Flere forskere har dog fundet ud af, at hormonet spiller en endnu større rolle for menneskets sammenhængskraft.

Hormonet blev opdaget i 1906 af sir Henry Hallett Dale, og en af de nyeste pionerer på området er den amerikanske neuroøkonom Paul Zak, der i folkemunde også bliver kaldt Dr. Love. Han er forfatter til bogen ”The moral molecule – the new science of what makes us good or evil” og har blandt andet lavet en lang række spændende forsøg, og han er helt overbevist om, at oxytocin er ”moralens molekyle”. Et af forsøgene viser, at når oxytocinniveauet er højt, stiger vores generøsitet overfor fremmede med 80 procent. Hormonet får os til opleve glæden ved at give og modtage, og det er en særdeles afgørende parameter i mellemmenneskelig interaktion, for det gør også empati og tillid mulig. Bare tænk på, hvor besværlig verden ville være, hvis vi ikke kunne have tillid til andre.

Selvfølgelig er der også situationer, hvor andre udnytter tilliden, og her kan forklaringen være, at fem procent af befolkningen faktisk ikke kan udløse oxytocin i kroppen. De kan se på en video med et kræftsygt barn, der lider, uden deres oxytocinniveau reagerer på det. De mangler ganske enkelt en vigtig del af det netværk, der skaber empati. Det kan skyldes traumatiske oplevelser, stress eller et andet hormon, nemlig det mandlige kønshormon testosteron. Testosteron kan så gøre noget andet for at sikre det menneskelige økosystem, for det får os til især at slå ned på andre, der opfører sig amoralsk.

Så oxytocins rolle er kort og godt, at det giver mig lyst til at give til dig og glæde ved at gøre det, hvorefter dit niveau stiger, og du får lyst til at gøre det samme, og så kører vi derudaf. På samme tid gavner hormonet også os selv. Den danske foredragsholder og stressekspert Henrik Krogh kalder ligefrem oxytocin for et af de mest centrale stoffer bag den sociale intelligens. Den har en fredens magt:

*...der kan få os tilbage til os selv, mærke vores grænser, og fokusere energien på den indre verden, men også de nære relationer.*

”Fra overlevelse til overskud – lær at stortrives og bliv langtidsfrisk”, s. 115

Du kan købe oxytocin i form af næsespray, men det kan ikke anbefales, da man stadig ikke ved nok om bivirkningerne, men det er heller ikke nødvendigt, da den jo bliver udløst i kroppen på så mange andre måder, hvor forskellige samvær med andre mennesker er det vigtigste. Jeg læste også for nylig et indlæg fra en amerikansk blogger, der anbefalede, at man skulle tage ud og skyde med en masse våben, for det vil også øge oxytocinniveauet. Det er jeg dog ikke så sikker på, men han skrev dog, at man skulle tage en ven med.

I bogen ”Fælledskab”, som jeg vender tilbage til senere, beskriver Tor Nørretranders også oxytocins rolle i fællesskabet og menneskers forbundethed. Han runder det så godt af, så jeg vil lige citere ham:

*Menneskets tilbøjelighed til at knytte sig til andre er altså en biologisk forankret egenskab, som har sit eget kemiske sprog i kroppen. Vi bliver gladede, jo mere vi er knyttet til andre.*

”Fælledskab = fæled + fællesskab”, s. 56

Justeringen til hinanden foregår optimalt, når vi er til stede som kroppe og sind foran hinanden, men mennesket er også så socialt, at andre stort set altid er til stede hos os. Etienne Wenger (som jeg vender tilbage til) beskriver følgende i bogen ”Praksisfællesskaber”:

*Ud fra dette perspektiv er vores deltagelse i verden social, også når den ikke er tydeligt forbundet med samspil med andre. Når man sidder alene på et hotelværelse og forbereder et sæt overheads til en forelæsning næste formiddag, ligner det måske ikke ligefrem en social begivenhed, men ikke desto mindre er meningen med det grundlæggende social. Ikke alene er tilhørerne til stede, når du forsøger at gøre dine pointer forståelige for dem, men dine kolleger er der også, de ser dig så at sige over skulderen og repræsenterer for dig din ansvarsfølelse over for de faglige normer i det fællesskab, du tilhører. Et barn, der laver lektier, en læge, der træffer en beslutning, en rejsende, der læser en bog – alle disse aktiviteter er*

*implicit forbundet med andre mennesker, der måske ikke er til stede. Meningen med det, vi gør, er altid social.*

”Praksisfællesskaber – læring, mening og identitet”, s. 72

Så det er på alle måder godt, at den lille Palle (ikke at forveksle med musikeren Lille Palle) vågnede af sin drøm og alligevel ikke var alene i verden. For uden andre mennesker ville langt de fleste gå helt i stå, blive ulykkelige, deprimerede, hudsulte og miste evnen til at danne sin personlighed, da der ikke var andre at spejle sig i, og det havde ikke været en god børnebog. Og med Wengers betragtning kunne man i øvrigt også spørge, om Palle nogensinde VAR alene i verden.

Det er svært at skulle komme med det forkromede svar på, hvorfor vi er justerede til hinanden. I et evolutionsperspektiv må man sige, at det kunne have givet rigtig god mening, da vi begyndte at være sociale væsener. Det giver langt mere tryghed og lettere adgang til mad, drikke og formering, hvis vi lever i en gruppe fremfor alene. Det kunne være en forklaring på, at mennesket over generationer, århundreder og årtusinder blev mere og mere justerede til hinanden. I dag kender vi jo også alle til, hvor forfærdeligt det føles, hvis man bliver udelukket fra gruppen af den ene eller anden årsag. Det vækker en helt grundlæggende skræk i os, som i sidste ende hænger sammen med dødsangst.

## De andres tanker

Justering til hinanden giver os umiddelbart mange fordele, men som det vil fremgå af nedenstående, medfører den også en omfattende udfordring.

Hvis jeg skulle nævne den største kommunikationsudfordring, jeg støder på, uanset om det er i professionel eller privat sammenhæng, er det vores vished om andres tanker. Der er ganske enkelt en konstant stemme i vores eget hoved, der fortæller os, hvad der sker i andres hoveder. For eksempel:

- Han tramper – han er sur.
- Hun krydser armene – hun vil ikke lytte.
- Han smiler – han er glad sit arbejde.
- Hun stiller spørgsmål – hun er forvirret.
- Han går hurtigt – han er stresset.
- Hun svarede ikke på min besked – hun er ligeglad med mig.

Det er enkle og umiddelbare svar fra stemmen i hovedet, men det sker selvfølgelig også på længere sigt. Dag efter dag opbygger vi historier, hvor stemmen hele tiden guider os i de andres tanker. Der er dog én grundlæggende konklusion om denne stemme: Den tager fejl. Vi ved det jo sådan set godt, for vi ved i hvert fald, at alle andres stemmer tager fejl, når de skal konkludere, hvad der sker i vores hoved. Og vi bakkes op af stort set alle teorier om kommunikation. Ingen vil sige, at man kan vide, hvad andres tanker er, men alligevel er det en bevidsthed, alle anvender sig af i det daglige.

Jeg vil lige nævne, at jeg her er meget sikker i min sag, men selvfølgelig er der som på alle andre områder også uenighed på dette punkt. Kropssprogseksperter vil fx typisk hævde, at man ved, hvad andre tænker, når man ser deres bevægelser, og at man kan få andre til at tænke på en bestemt måde ved at bruge sit eget kropssprog bevidst.

Hvis du deler dette perspektiv, kan jeg sagtens forstå det, men jeg vil lige gøre dig opmærksomhed på mit perspektiv, da det selvfølgelig gennemsyrrer mine valg i bogen og ikke mindst i det følgende. Visheden om andres tanker giver klare problemer, som jeg vender tilbage til, når vi skal se på vishedens problemer, men jeg vil igen gerne dedikere plads til at fortælle min teori om, hvorfor vi har sådan en stemme i hovedet.

### *Spejlneuronernes oprindelige funktion*

Hvis vi lige tænker tilbage på Giacomos apps og opdagelsen af spejlneuronerne, kommer der et interessant perspektiv frem, når man tænker på, hvordan menneskets situation var, da hjernen kom til at se ud, som den gør.

Spejlneuronerne skaber med Joachim Bauers ord en ”indre repræsentation af det andet menneske i os”. Når jeg oplever din adfærd og spejler den, vil der ske en resonans, hvor jeg knytter en følelse eller en tanke, som i udgangspunktet gerne skulle svare til den følelse eller de tanker, som du havde, da du udviste adfærden. Således bruger jeg min egen krop og hjerne til at afspille den dvd, jeg optog, da mine sanser iagttog dig. Det er super smart, hvis kameraet, dvd’erne og afspillerne er kodet på samme måde. Jeg ved godt, at dvd’er er ved at være fortid, men jeg holder lige fast i at bruge metaforen. For dvd’er har forskellige regionale koder. Det vil sige, at hvis du har købt en dvd på en rejse til USA eller Asien, så kan du sandsynligvis ikke afspille den på din afspiller derhjemme, da den har en anden regional kode.

Da hjernen udviklede sig til sin nuværende form, havde vores indre afspiller den samme kode som alle andre mennesker, vi levede med. Vi blev født i stammen, levede i stammen og døde i stammen. Vi havde basalt set de samme udfordringer, oplevelser og adfærdsmønstre som alle de andre. I modsætning til nutiden blev vi ikke hele tiden konfronteret med andre måder at leve på. Derfor var der meget stor sandsynlighed for, at stemmen, der fortalte os om andres tanker, havde ret. Vi havde jo de samme apps. Jeg kunne se dig gøre noget og så vide, hvad du tænkte i det øjeblik.

Siden har hjernen stort set ikke udviklet sig, men det samme kan man jo ikke sige om samfundet. Vi kommunikerer, lever og arbejder sammen med mennesker, der har et helt andet udgangspunkt end os.

Det er jo helt fantastisk, at vi er så justerede til hinanden, og det er helt afgørende for vores samspil. Men det giver også en vished, som ofte vil være på afveje. Ganske vist kan spejlneuronerne med tiden gøre, at vi skaber nogle af de samme apps, men det er jo kun, hvis vi forsætter kontakten.

Så i første omgang er spejlneuronerne med til at give os en vished. De er stemmen i vores hoved, der fortæller om andres tanker. Spørgsmålet er bare, om anden omgang finder sted ad vishedens eller nysgerrighedens vej. For hvis jeg har vished om, at du ikke har forstået noget, vil mig det ondt, eller på andre måder ikke kan tilføre vores relation mening, hvorfor skulle jeg så fortsætte relationen, når nu jeg tror, du tænker sådan?

Spejlneuron-stemmen giver en vished i sig selv, men den synger selvfølgelig også sammen med alle de andre stemmer i et kor, der hele tiden søger at overbevise os om, at vi er på rette vej – uanset om vi er det eller ej.

Den empatiske nysgerrighed er mulig, fordi vi er justerede til hinanden. Og den er nødvendig, fordi justeringen til hinanden kan give os en blind tillid til, at vores konklusion om andre tanker ud fra deres adfærd er rigtig. Den blinde tillid og uprøvede nysgerrighed giver os en fordom om den anden.

### **Fra fordom til efterdom**

Med den empatiske nysgerrighed kan man gå ind og arbejde med noget så indgroet som en fordom. Det er måske endda den eneste måde at gøre det på.

Fordomme betegner en vished uden nærmere kendskab og er ganske naturlige. Fordomme er selvfølgelig problematiske i første omgang, fordi det for alle er ubehageligt at blive sat i en bås, hvor man ikke selv føler, man bør være. I forhold til nysgerrighedens vej er de også

et problem, for det kan være svært at finde empatien frem, hvis man i forvejen har foretaget en gældende konklusion. Hvorfor skal jeg ønske at vide mere eller få en hovsa-oplevelse, når nu jeg allerede ved, hvad den anden tænker? Det gælder både i forhold til relationen mellem individer og især i forhold til relationen mellem forskellige fællesskaber, hvor fordomme især kommer til udtryk.

En af årsagerne til fordommene er behovet for at kategorisere – at putte alt og alle i kasser. Men kan man kategorisere, kan man også de-kategorisere. Der er flere udfordringer, når man vil gå i gang med sådan en proces. For det første er kategorisering jo en helt naturlig proces, og det er også naturligt for mennesker i udgangspunkt at holde sig til ”sine egne”, hvor vi deler de samme apps, eller totempæl for den sags skyld. For det andet er negative fordomme om andre ofte et udtryk for positive holdninger til os selv. Så hvordan kan man påvirke en naturlig menneskelig proces og derigennem forhindre, at ”vi” afgør ”deres” kvaliteter ud fra deres tilhørsforhold, og hvordan kan vi få nogen til at holde mere af ”dem” og dermed blive opfattet som mindre knyttet til ”os”.

Man skal med andre ord ikke forholde sig til hinanden som tilhørende kategorierne ”os” og ”dem”, men som individer. Det kan man ifølge psykologiprofessor James M. Jones gøre gennem hhv. differentiering og personalisering. Differentiering betegner en proces, hvor man adskiller den anden som individuel i stedet for kun som medlem af en kategori, jeg har placeret ham i. I stedet for, at han er x, så kunne han også være y og z.

Personalisering vil sige, at jeg anskuer den anden ud fra vedkommendes relation til mig. Det kan være, at vi bor i samme by, er kollegaer, har samme hobby eller stemmer på samme parti. Men det finder jeg jo kun ud af gennem nysgerrighed. Formålet er, at jo mere information, vi får på denne måde, jo lettere er det at adskille den anden fra kategorien. Vedkommende bliver mere end det, jeg

før placerede ham i. Det er altså en mere kompliceret proces end den tilgang, hvor man siger, at man bare skal vide mere om hinanden, så bliver fordomme opløst. Fordomme har deres egen resistens, som man fx kan se i forhold til re-fencing, som jeg beskrev tidligere. Hvis man skal undgå re-fencing, skal jeg også justere min opfattelse af ”dem”, når jeg ændrer min opfattelse af ”ham”.

Problemet kan i nogle fællesskaber blive, at jeg i min de-kategorisering af andre og dermed ved opløsning af fordommen kan risikere at blive stemplet som en forræder. Det er en naturlig mekanisme, da en stærk intern solidaritet kan frygte, at fællesskabet opløses, hvis vi begynder at pille ved fundamentet. Det kan være et af de fænomener, der gør os sporafhængige. Derfor er det vigtigt at tænke fællesskabet ind, hvis man aktivt arbejder på at opløse fordomme. Skal det nære fællesskab lige plejes lidt samtidigt? Er det noget, vi arbejder med som fællesskab generelt? Hvordan reagerer vi, hvis nogle føler, at fællesskabet er truet? Min anbefaling er selvfølgelig: med nysgerrighed.

### ***Luhmanns tillidsbegreb***

Jones kommer med nogle psykologiske begreber i forhold til at nedbryde fordomme. Luhmann taler ikke direkte om fordomme, men om at gennem hans tillidsbegreb kan man opnå en styrket relation, hvor man ikke længere har en usikkerhed overfor hinanden. Det handler om, at jeg stiller min kompleksitet til rådighed for dig og omvendt, og dermed opstår der noget nyt, hvor vi møder hinanden som enheder af krop, psyke og social adfærd. Vi bliver med andre ord lokaliseret i hinandens verden – mennesker i hinandens øjne.

Tilliden er altså et nøgleord, når vi skal tackle kompleksiteten på en konstruktiv måde, hvor en fordom er den ikke-konstruktive måde. At skabe tillid til hinanden vil jeg derfor betegne som en mere nysgerrig måde at reducere kompleksitet på end ved at blive ved med at skabe

sin forståelse ud fra fortidens fordomme. Men det er ikke let bare at kaste sig ud i tillidens forholdemåde:

*Tillidens problem består nemlig i, at fremtiden indeholder langt flere muligheder, end der kan aktualiseres i nutiden og dermed overføres til fortiden. Uvisheden om, hvad der vil ske, er blot et problem, der følger af den langt mere elementære kendsgerning, at ikke al fremtid kan blive til nutid og dermed fortid. Fremtiden overskrider menneskets forestillingspotentiale. Og dog må mennesket i nutiden leve med en sådan fremtid, der hele tiden er overkompleks. Mennesket må altså for at reducere kompleksiteten løbende skære sin fremtid efter sin nutids målestok.*

”Tillid – en mekanisme til reduktion af social kompleksitet”, s. 43-44

Men hvordan skal man så skære sin fremtid med nutidens målestok? Det skal man ifølge Luhmann ved at foretage en risikofyldt forud-ydelse. Man skaber et håb om, hvordan den anden person vil handle i fremtiden. Jeg skal låne dig 100 kroner, før jeg kan finde ud af, om du er sådan én, der betaler dem tilbage igen. Når mit håb om fremtiden bliver indfriet, har vi skabt tillid. Det indebærer selvfølgelig altid risikoen for, at der sker et tillidsbrud. Og der er selvfølgelig altid frygt for, at skaden ved et tillidsbrud kan være større end den fordel, som bliver vundet ved at udvise tillid. Derfor kalder han også tillid for en illusion – man sætter sig med vilje udover den manglende information og yder tillid, der ikke eksisterer endnu. Hvis der så bliver tale om tillidsbrud, så giver det selvfølgelig mistillid, og det fungerer på samme måde som tillid, for så er fremtidige handlemuligheder også reduceret – så låner jeg dig ikke penge igen, og så skal jeg ikke tage stilling til det. Tillid er derfor et vovestykke. Processen har en bestemt rækkefølge, som betyder, at man skal yde den anden tillid, før man kan vide, om der er begrundelse for ydelsen. Derfor kræver det en indsats fra begge sider, og ikke mindst at begge sider indlader sig på den. Tillid skal gives, før den eksisterer.

Igen er der en klar forskel på nysgerrighedens og vishedens vej. På vishedens vej tager man ingen chancer, fordi der kun er noget at tabe. Vi har det jo godt i Damernes Magasin, så hvorfor i alverden skulle vi tage et møde med Mads Skjern? Det kan der kun komme skandaler ud af. Og når vi lige er tilbage ved Matador, er der faktisk et glimrende eksempel på en tillidsskabende adfærd. Da Albert Arnesen (ejer af Damernes Magasin) dør, går Ingeborg over gaden og lige ind i løvens hule for at kondolere og give blomster til den unge enke (Vicki). Der bliver skabt en kontakt, som viser sig at gøre en forskel i fremtiden. Ingeborg foretager et kæmpemæssigt vovestykke og udviser tillid.

Det er et billede på, hvordan vi skal støtte og opfordre til at foretage de risikofyldte forud-ydelser. Det kan måske være en hjælp at benytte sig af de nævnte psykologiske værktøjer, de-kategorisering og personalisering, inden man skal foretage vovestykket, og det kan man jo netop også hjælpe hinanden med i fællesskabet. Støtten kan også bestå i at give hinanden opbakning til at tage chancer. For det er altid sårbart at taget springet, og derfor holder vi os alt for ofte tilbage. Og skulle det gå galt, er det igen rart at være på nysgerrighedens vej, der kan anerkende, at man i det mindste forsøgte – i modsætning til vishedens vej, hvor man kan blive dunket i hovedet, fordi man trådte udenfor normalen.

### ***Kognitiv dissonans***

Det handler selvfølgelig ikke om, at alle verdens problemer er løst, hvis vi bare med nysgerrighedens belæg udviser alle andre fællesskaber, og dermed alle mennesker, ubegrænset tillid. Det handler jo netop om at skabe noget, man kan sætte sin fordom op imod. Er tilliden ikke mødt, så ved man det. Så kan man danne en "efterdom" eller bare en forståelse, der er baseret på en virkelig erfaring og viden, hvor fordommen er kendetegnet ved manglende erfaring og viden.

En bidragsyder til fordomme kan også være, at man i udgangspunktet tænker, at alle mennesker er i konstant balance og i total refleksion. Så når jeg møder et andet menneske, vil vedkommendes adfærd altid være et resultat af deres velovervejede tanker. Prøv for eksempel at tænke på politikere. Der er på en eller anden måde opstået en generel opfattelse af, at politikere aldrig må blive klogere. De skal altid stå helt inde for deres tidligere svar, uanset med hvilken viden eller i hvilken tilstand de har udtalt sig. Måske kan det være medvirkende til, at politikere næsten altid er i bunden, når vi skal angive, hvem vi anser for at være troværdige. Ifølge den amerikanske professor Robert Cialdini skaber man troværdighed ved at påpege sine mangler og altså ikke ved alene at fremhæve fortræffeligheder eller måske ligefrem perfektion.

Begrebet kognitiv dissonans kan være med til at kaste lidt lys over, hvad det er, der sker. Begrebet blev introduceret af socialpsykologen Leon Festinger i 1957 og dækker over det mentale ubehag, der er, når vi på samme tid har modstridende tanker. Det kan også være, at vi har en adfærd, der strider imod vores tanker eller værdier. Vi stræber alle efter, at der skal være ensartethed i vores tanker, så derfor er det naturligvis en uønsket situation, når vi går ind for lov og ret, men samtidig anvender eller udøver sort arbejde. Eller at jeg går ind for grøn omstilling, men alligevel bruger bilen, hver gang jeg skal fra A til B. Festingers forskning viste blandt andet, hvor langt vi kan gå i forsøget på at reducere ubehaget.

For eksempel undersøgte han medlemmerne af en kult, som havde varslet, at jorden ville gå under i forbindelse med ankomsten af en ufo. Men da den ikke gjorde det, befandt de sig i en krise, for hvordan kunne de både tro på kultens budskaber og samtidig erkende, at jorden stadig eksisterede? De havde jo givet alle deres ejendele væk og viet deres liv til kulten. Derfor ville de af med ubehaget, og det gjorde ved at tro på, at rumvæsenerne havde givet jorden en ny chance,

og derfor var det nu endnu vigtigere, at de lavede kultens arbejde. Der kan altså sagtens være en indre kamp, men den er ikke ønskværdig for individet eller omverdenen, og derfor ser vi slet ikke kampen. Så overfor den ene person kan jeg nærmest være miljøforkæmper, mens den anden person ser mig som et miljøsvin. Jeg kan være begge dele på samme tid, men ubehaget i dissonansen skaber et reduceret billede af mig. Men måske kunne vi på nysgerrighedens vej give plads til det mangelfulde eller det tvetydige billede, for med de briller på kunne der gemme sig spørgsmål, der var værd at søge svar på. Og så kunne der opstå empati på tværs af forskellighederne mellem os.

### Hvor bor empatien?

Man kan ikke pege på et bestemt sted i hjernen og sige, at lige nøjagtig der sidder empatien. Empatien opstår i et kredsløb mellem mange forskellige funktioner. For at forstå empatien i hjernen er det i første omgang lettere at tage udgangspunkt i modsætningen, nemlig ondskab.

Hvorfor slog han barnet ihjel? Fordi han var ond. Hvorfor gik hun fra mig? Fordi hun er ond. Hvorfor skærer de ned i afdelingen? Fordi de er onde. Det er enkelt. Men for enkelt.

Ondskab er en etikette, der trives i et religiøst perspektiv – de andre er under selveste Satans indflydelse, og det er styrende for alt, hvad de tænker, tror og gør. Men hvis vi forlader den religiøse tæknik, så er der ikke noget, der tyder på, at der kan findes en iboende ondskab i menneskers hjerne. I hvert fald ikke, hvis man spørger Simon Baron-Cohen, som er professor på University of Cambridge med særligt fokusområde på psykopati. Selvfølgelig kan mennesker begå handlinger, der er så onde, at de rækker langt ud over vores fatteevne. Det er der utallige eksempler på i historien, og det kommer der desværre også flere eksempler på i fremtiden.

Baron-Cohen (der i øvrigt er fætter til komikeren Sacha Baron-Cohen, hvis du tænker, at efternavnet virker bekendt) har et konstruktivt perspektiv, for hvis vi bare sagde, at andre var onde, så slutter det jo der. Der er ikke mere at afklare eller gøre ved det. Det er et klart visheds-perspektiv. Hvis vi i stedet vælger nysgerrigheden og vil søge at forstå, hvad der får mennesker til at gøre onde handlinger, kommer der noget frem, som vi rent faktisk kan bruge til noget.

Roden til ondskab er, at man behandler andre mennesker, som om de er genstande – og altså ikke mennesker. Da jeg læste dette, kom jeg i det samme i tanke om dengang, jeg for nogle år siden interviewede Inge Genefke, som har bekæmpet tortur i en menneskealder. Hun sagde til mig, at noget af det, der gør tortur så traumatiserende for et menneske, er, at handlingen blev begået af et andet menneske. Et menneske, som burde være justeret til mig og se og forstå min smerte, så mig som en simpel genstand.

Men hvad får mennesker til at behandle andre som ikke-mennesker? Baron-Cohen kalder det empatiens erosion. Sidstnævnte er egentlig et geologisk begreb, der udtrykker det fænomen, at landskabet ændrer sig på grund af nedslidning. Empati er netop evnen til at se den anden som et menneske og sætte sig i deres sted. Så når jeg af forskellige årsager ikke har evnen til at se andre som mennesker, kan jeg gøre umenneskelige ting ved dem.

Hjernemæssigt er empati en yderst kompliceret størrelse. Man kan ikke bare pege på det sted, hvor empatien sidder. Det er nærmere et kredsløb, og Baron-Cohen mener, at man indtil videre har fundet ti regioner i hjernen, som hver især spiller ind på det samlede resultat: empati. Det kan for eksempel være evnen til at:

- genkende, når andre oplever smerte
- udtrykke sprog

- vurdere andres intentioner
- se andres perspektiv (helt bogstaveligt forstå, at de ser noget andet med deres blikretning, end jeg gør)
- spejle andres adfærd i mig selv
- lære.

Hvis der af forskellige årsager skulle være en fejl i bare én af de ti regioner i hjernen, vil empatien være svækket eller bare eroderet helt væk – ganske som pærerne på et gammeldags juletræ: Blev én slukket, gik det udover alle lysene. På grund af empatiens komplekse struktur, vil mennesker også have forskellige grader af empati. Baron-Cohen beskriver forskellene på en skala fra 0-6. Her beskriver jeg tilstandene, som han gør det i bogen ”The science of evil”.

### *Grader af empati*

**På niveau 0** har den enkelte ingen empati. Hvis de gør andre skade, er de ligeglade. De vil stort set altid på et eller andet tidspunkt være i konflikt med loven og have forskellige diagnoser, som har slukket empatikredsløbet. Det betyder dog ikke, at man på 0 automatisk vil gøre onde handlinger. Nogle tilstande vil næsten uundgåeligt føre til det, og dem kalder han 0 minus. Andre tilstande kan betyde, at vedkommende bare ikke er i stand til at sætte sig i andre menneskers sted, men det betyder ikke, at de kommer til at foretage onde handlinger. Dem kalder han 0 plus. Man kan for eksempel være så systematisk tænkende (som det er tilfældet med autister), at systematikens orden overskygger alt andet. Hvis de af en eller anden årsag skulle komme i en situation, hvor de har forvoldt andre skade, vil man kunne fortælle dem det, men de vil ikke forstå det.

**På niveau 1** kan man gøre andre fortræd, men man kan godt forstå, at man har gjort noget forkert og endda føle fortrydelse. I situationen kan de bare ikke styre sig selv – med andre ord så ser man rødt, og følelserne tager over.

**På niveau 2** begynder man at have en empatisk bremse, når man går over grænsen. Man kan stadig sagtens råbe og fornærme andre, men hvis det begynder at nærme sig fysiske handlinger, vil man kunne stoppe sig selv. Dog skal der oftest være en anden person, som gør dem opmærksom på, hvad der er ved at ske. De kommer ofte ud i konflikter på jobbet eller derhjemme, fordi de ikke behandler andre specielt godt, og de kan ikke rigtigt forstå, hvad de gør forkert.

**På niveau 3** er man klar over, at man har nogle udfordringer med at vise empati. Derfor bruger man meget energi på at kompensere for det. Det kan være så hårdt, at man bevidst forsøger at undgå jobs eller fællesskaber, som kræver, at man skal anstrenge sig for at være ”normal”. Til sociale sammenkomster kan det være svært at forstå humoren eller bare at læse de andre, og derfor er det også anstrengende.

**På niveau 4** ligger man mellem et lavt og gennemsnitligt niveau af empati. En typisk 4’er er den type mænd, der går i gang med at løse et problem i stedet for at lytte til den, der udtrykker problemet. Man vil hellere tale om emner, der ikke vedrører følelser. Venskaber kan i højere grad handle om fælles aktiviteter og interesse end følelsesmæssig intimitet, men det betyder ikke, at venskabet har mindre værdi.

**På niveau 5** tænker man ikke hele tiden på andres følelser, men man nærmer sig denne tilstand. Man er meget opmærksom på, hvordan man kommunikerer med andre, så man ikke sætter relationen i fare. Venskaber er baseret på fortrolighed, gensidig støtte og intimitet. Man bruger også meget gerne tid sammen med andre, fordi man gerne vil forstå deres tanker.

**På niveau 6** er man særdeles empatisk og har hele tiden fokus på andres følelser. Man vil gerne være sikker på, at andre har det godt og tjekker løbende om det er tilfældet. Andre mennesker er altid i deres tanker.

Udgangspunktet for empati er ifølge Baron-Cohen altså meget forskelligt fra person til person. Men i forhold til denne bog og min mission handler det om, at vi kan ændre på det. Vi kan alle arbejde strategisk og tænde den empatiske nysgerrighed. Selvom det ikke er naturligt for den enkelte at forsøge at genkende og forstå andres følelser, kan vi gøre det til en indsats. Alle kan have brug for at blive hevet ud af hverdagen og deltage i en fokuseret proces. Ikke mindst fordi vi i hverdagen ofte vælger vishedens vej, især når der er pres på. Forskningen i spejlneuroner viser, at de ganske enkelt slukker, når vi er stressede. I en stresssituation handler det jo om, at vi skal tilgodese vores egne behov, så det er ganske fornuftigt, at vi ikke går rundt og bruger ressourcer på andre. Og da spejlneuroner er en del af empatinetværket, kan vi altså ikke være empatiske, når vi er stressede. Men andre vil fx gennem empatisk nysgerrighed kunne finde ud af, at vi er stressede – medmindre de selv også er det.

Men hvordan bruger vi så den empatiske nysgerrighed i praksis? Tak for spørgsmålet. Det leder mig nemlig frem til det følgende.

### **Deleren og fødselshjælperen**

Så hvad gør vi? På den ene side er vi som mennesker justerede til at kunne forstå hinanden, men det får os samtidig til at have fordomme om hinanden. Nogle har let til empati, mens andre har svært ved det, og nogle gange har vi slet ikke overskuddet til det. Lad først se lidt på verdens mest simple kommunikationsmodel. Den ser således ud:

*Intention*

*Adfærd*

*Konsekvens*

Intentionen er baseret på mine tanker, følelser, behov osv. Der er noget bestemt, jeg gerne vil opnå i min relation til den anden. Det kan igen være arbejds-, fritids- eller privatlivsorienteret og være et konkret budskab eller bare ønsket om en god relation osv. Min adfærd er så det, jeg rent faktisk siger og gør. Konsekvensen er det, der så sker efterfølgende. Bliver vores relation styrket, tager den anden imod mit ønske, min idé eller min feedback?

Hvis du er ligesom de fleste andre mennesker, oplever du dagligt, at der ikke kommer en konsekvens, der svarer til din intention. Problemet er, at din adfærd i dit hoved fuldstændig matcher din intention. Man kan da høre eller se, hvad du tænker. Men som vi efterhånden har slået fast, så kan det ikke lade sig gøre. Faktisk kan du ikke gang selv sige, hvad din intention er. Alt, der kommer ud af din mund, er resultatet af din opvækst, dit verdenssyn, dine gener, omstændighederne osv. Vi glemmer i situationen, at andre jo ikke har de samme apps som os, og derfor tænker vi, at de kan udlede intentionen ud fra min adfærd. Og ofte står begge parter tilbage på vishedens vej og undrer sig over konsekvensen.

Skellet mellem intention og adfærd (eller mellem tanke og handling) er for stort, og det er lige præcis her, vi skal sætte ind. Vi skal hjælpe hinanden med forståelsen gennem empatisk nysgerrighed. Når det lykkes, kan jeg bedre se dine handlinger ud fra dit og ikke mit perspektiv. Men det kan kun ske i et samarbejde mellem os.

### **At få hul igennem**

Mit konkrete bud på en måde at skabe empatisk nysgerrighed bygger i høj grad på viden om kollegial supervision, som er en situation, hvor en supervisor gennem en struktureret proces hjælper en supervisant med at få indsigt i sine tanker og derigennem finder en løsning på sine problemer eller får afløb for sin undren. Tankerne bag fyldte meget på vores kommunikationsuddannelse, så det har været med til at forme min generelle kommunikationsforståelse.

Kongstanken er, at vi hver især rummer en viden, vi endda selv har svært ved at tilgå eller være bevidste om. Men gennem en struktureret samtale mellem to mennesker, kommer guldet frem. Det matcher essensen af nysgerrig empati.

Det er altid en vanvittig lærerig proces for begge parter, og det giver nogle kommunikative kompetencer og forholdemåder, som skaber mere empatisk nysgerrighed i hverdagen. I supervisionssamtalen er der klare rollefordelinger og mål, og der er afsat tid og ressourcer til samtalen, og det kunne jo være skønt, hvis alle i deres dagligdag havde mulighed for at dedikere så mange ressourcer til forståelse, men det er jo stort set aldrig tilfældet. Jeg synes dog, at der er mange af elementerne fra supervision, som vi sagtens kan overføre til en form, som stort alle kan bruge i hverdagen. Hvis empatisk nysgerrighed bliver en fast del af vores kommunikationsregister, vil vi oftere opleve, at vi på bedste vis udnytter, at mennesker er justerede til hinanden. Ulempen ved at være justerede til hinanden er netop, at vi tror, at vi ud fra andres adfærd ved, hvad deres intention er. Men med den empatiske nysgerrighed bruger vi vores justering til at sikre kontakten og til at se bort fra vores umiddelbare vished.

Marianne Kristiansen og Helle Alrø beskriver i ”Supervision som dialogisk læreproces” den lære, de tilslutter sig. Det handler om med Martin Bubers blik at ”forstå, hvor vigtigt det er at møde det fremmede i den anden med en grundlæggende accept og udforskende nysgerrighed”. Carl Rogers er også en del af den skole, og han beskriver supervisors rolle således:

*Rogers fremhæver i sin teori om hjælperrelationer tre fundamentale betingelser, som skal være til stede, nemlig kongruens, empati og accept. At være kongruent handler om, at der skal være overensstemmelse mellem det, personen tænker og føler indadtil, og det, hun siger og gør udadtil. Rogers taler om, at personen bliver*

*”transparent” (gennemsigtig) eller ægte, når dette er tilfældet. Vi forstår det som, at personen bliver tydelig, ikke blot for sig selv, men også for den anden. At være empatisk betyder at indleve sig i den andens perspektiv, ”som om” det var ens eget. Det drejer sig altså ikke om sammensmeltning eller om identificering, men om at indleve sig samtidig med at man kan skelne mellem sig selv og den anden. Den tredje betingelse er accept. Det handler om at holde af den anden, som hun er, uden at ville ændre hende.*

”Supervision som dialogisk læreproces”, s. 11-12

Efter at have undervist i denne tænkning og trænet den med deltagere et utal af gange, er det min erfaring, at det allervigtigste i praksis er opdelingen eller skellet mellem ”dig” og ”mig”. Vi har hver vores verden, og hvis vi virkelig vil være empatisk nysgerrige, skal disse to forskellige verdener have lov til at være i fred. Men derfor kan de stadig godt udfolde sig for hinanden, og det er netop det, det drejer sig om. Når vi går vishedens vej, er vi lynhurtige til at dømme den andens perspektiv og ikke søge at forstå det fra den andens perspektiv.

En typisk automatreaktion uanset om det gælder arbejds-, fritids- og privatliv er affejning af andres bekymringer. Selvom noget er meget magtpåliggende for et andet menneske, tillader vi os at tænke og måske endda sige, at det ikke er noget at bekymre sig om. Vi kommer med hurtige løsninger og evt. floskler såsom en opfordring til at tage en ja-hat på, forstå at forandringer er et vilkår osv. Værst i denne forståelse er nok de såkaldte ”i det mindste”-sætninger. Den ene kommer med en bekymring om deadlines, hvortil den anden svarer: ”I det mindste har vi ikke andre opgaver imens”. Den ene er bekymret for økonomien, mens den anden siger: ”I det mindste får vi mad på bordet”. Den ene er bekymret for helbredet, mens den anden siger: ”I det mindste har du været rask længe”. Affejning af bekymringer er bare én form vishedens vej kan tage i relationen,

hvor vi glemmer opdelingen mellem ”dig” og ”mig”. En affejning er mit perspektiv, jeg maser ned over dit perspektiv.

At være en god supervisor er en selvstændig bog og helst en uddannelse, og supervisionssamtalen er også en særlig struktureret samtale med meget skarpe rollefordelinger, og denne bog skal ikke ruste dig til at kunne lave supervision. Men jeg vil gerne gennemgå nogle af de begreber fra supervision, som alle kan bruge i dagligdagen, når de gerne vil dyrke den empatiske nysgerrighed.

Jeg arbejder med begreberne ”deleren” og ”fødselshjælperen”. Når vi er empatisk nysgerrige, kan vi enten sige, hvad der sker i vores eget hoved i forhold til følelser og tanker, eller spørge ind til, hvad der sker i den andens hoved i forhold til følelser og tanker. Der er ingen empatisk nysgerrighed uden en, der taler, og en, der lytter. Og når jeg skriver ”lytter”, handler det naturligvis ikke om at lytte i forhold til, hvornår man selv kan komme på banen.

### ***Fødselshjælperen***

Stort set al viden og alle begreber indenfor supervision omhandler supervisoren eller fødselshjælperen, som jeg kalder det. Men jeg mener, at der bestemt også er noget, som deleren kan gøre. Det vender jeg tilbage til.

Som fødselshjælper kan du selvfølgelig bruge din rolle i en samtale, hvor der i forvejen er en konkret rollefordeling og en mødestruktur med samtalen i centrum. Det kan fx være i relationerne leder-medarbejder, sagsbehandler-borger, vejleder-vejledt, mentor-mentee osv. Men det kan også være to minutter på gangen, til mødet, i telefonen eller sågar på sociale medier, hvor du bliver opmærksom på, at det andet menneske på den ene eller anden måde deler det, der sker i hovedet på vedkommende. Det kan være en bekymring, en idé, et behov, et ønske, en interesse, en

tvivl og i mange tilfælde faktisk også regulær brok. En deling er din invitation til at tage et eller flere af disse værktøjer i brug:

**Kontrakten** handler om at afklare forventningerne. Hvad skal vi have ud af samtalen? I den længere samtale skal fødselshjælperen have en forståelse af emnet/problemstillingen, som den ser ud fra delerens synspunkt. Men det er også en rigtig god investering i de korte samtaler, for det er ofte på grund af de uafklarede forventninger, det går galt. Man tror nemlig alt for tidligt, at man har forstået og går videre.

Men har man ikke afklaret, hvad problemstillingen helt præcist går ud på, og hvad deleren ønsker med den, kan man ikke bevare overblikket. Vi kan se i stort set alle diskussioner på Facebook, hvad manglende forventningsafklaring gør ved kommunikation. Kommentarerne stikker i hver sin retning, og ingen forholder sig til hinandens ord. Jeg mener ikke, at du skal bruge resten af dit liv til at skabe kontrakter på Facebook, alene på grund af den tidsmængde missionen ville kræve. Eksemplet bruger jeg som inspiration til, hvad vi netop kan undgå, når vi har mulighed for at skabe en fælles forventning.

Kontrakten kan i de korte samtaler blot bestå af at få svar på spørgsmål såsom: ”Er der noget, du gerne vil have min hjælp til?” ”Vil du bare gerne have et par ører, der lytter?” ”Vil du gerne have et forslag?” Når vi har en fælles forventning til vores samtale, kan vi nemlig hele tiden holde samtalen op mod den forventning. Begynder den anden pludselig at tale i en helt anden retning, kan vi gøre vedkommende opmærksom på, at nu taler vi om noget andet. Er det vigtigere, eller skal vi vende tilbage til udgangspunktet? Jeg har mange gange set, at det netop er det, der gør, at mennesker kan komme længere i deres tanker takket være et andet menneske og den empatiske nysgerrighed. Når vi selv sidder og tænker, skal der ikke så

meget til, før vi går en anden vej. Men at blive holdt fast på sporet, kan føre frem til en destination.

**Metakommunikation** er et paraplybegreb, som egentlig betyder ”kommunikation om kommunikation”. Det kan foregå på mange måder, men for mange er det nyt, at man altid kan tale om kommunikation. Det kan virke som tidsspilde.

Normalt taler man jo bare, men ved hjælp af metakommunikation kan man også sige:

- Du bander meget, når du taler om det emne.
- Jeg kan se, at du læner dig tilbage, når du nævner x.
- Forstår du, hvor jeg vil hen med det spørgsmål?
- Jeg ved ikke, hvad jeg skal spørge dig om.
- Vil du gentage?
- Nu har vi kun fire minutter tilbage at tale i.

**Aktiv lytning** betyder at gøre den anden bevidst om, at vi rent faktisk lytter, og at vi er nysgerrigt opmærksomme på det, der bliver sagt. Fødselshjælperen skal hele tiden vise deleren, at man er med i samtalen. Det kan man i første omgang gøre ved at give nonverbalt udtryk for, at man er med. Det kan gøres med små nik, med ”mmm”, ”ja” og ”aha” – alt efter hvordan man nu engang selv gør det. Man giver den anden plads til at tale ved fx at lade være med at afbryde eller at udnytte alle pauser til at tale selv. Det er OK med pauser, da det jo er en proces, hvor der også skal tænkes. Mange er fra møder vant til, at en pause altid er en mulighed for at bryde ind, og derfor tror de, at man skal tale i lind strøm, hvis man skal udtrykke sig.

Gennem aktiv lytning ved deleren, at intet haster, der er ikke kamp om ordet, og fødselshjælperen er med. Det kan også være en god idé at benytte sig af hyppige gentagelser. Man siger ganske enkelt, hvad deleren lige har sagt, og det gør nogle gange, at deleren får

mulighed for at forholde sig til sin egen udtalelse på en ny måde. Under aktiv lytning vil man stort set altid se, at deleren og fødselshjælperen spejler hinandens kropssprog. Det er tegn på, at der er god kontakt. Det er dog ikke noget, man som fødselshjælper skal gøre strategisk. Det kommer helt af sig selv.

I forlængelse af aktiv lytning kan man også være **nysgerrigt på stand by**. Fødselshjælperamtaler bliver også nogle gange kaldt ”guldgraversamtaler”, og det er en god metafor, da det handler om at finde frem til guldet i form af ny erkendelse, ahaoplevelser og refleksion generelt. Man bliver en detektiv på delerens præmisser. Man viser, at man virkelig gerne vil komme i dybden med det her. Dog er det vigtigt, at man hele tiden er bevidst om, at det er delerens problemstilling, og det er deleren, der skal komme frem til en løsning (medmindre deleren fx specifikt beder om at få et godt råd i kontrakten). Fødselshjælperen skal være på stand by med sine egne tanker, idéer og fornemmelser. Det er faktisk noget af det sværeste.

I dagligdagen er vi så vant til hele tiden af et godt hjerte at bidrage med vores gode løsninger, når andre er i et dilemma. Vores forslag beror desværre i sådanne tilfælde mere på vores egne tanker end den andens behov – vi har ikke taget os tid til at forstå problemstillingen ud fra den andens perspektiv. Hvis man ikke er på stand by, begynder man som fødselshjælper typisk at stille ledende spørgsmål og tage fat på personer og emner, som deleren slet ikke selv har nævnt. Så man skal være nysgerrig på at forstå den anden, men på stand by i forhold til, hvad man skal gøre med denne forståelse.

**Afklarende spørgsmål.** Egentlig hører ”afklarende spørgsmål” også under aktiv lytning, men værktøjet får lige sin egen plads, da det også er noget, man kan bruge selvstændigt – især når tiden er knap. Igen er det noget, der halter i dagligdagen, hvor vi ikke investerer tiden i forståelse. Et afklarende spørgsmål handler om at

opsummere, parafrasere, tjekke årsagssammenhænge eller på anden måde afklare, hvad deleren mener.

Det kan fx være en sætning som: ”Så når du er i tvivl om, hvad du skal gøre, er det ofte i forhold til x, men ikke i forhold til y”? Det afklarende spørgsmål handler igen ikke om, at man inddrager nye perspektiver eller idéer, men holder fast i, hvad deleren selv har sagt, men for at forstå den sammenhæng, som indtil videre kun eksisterer i delerens hoved, skal man spørge ind til det. Ofte vil man opdage, at vi skaber meget tydelige sammenhænge på andres vegne, som slet ikke er tilfældet fra deres perspektiv.

**Nøgleord.** Der ligger meget værdi i de konkrete ord, vi vælger at bruge, og den værdi er meget interessant, da den åbner for yderligere forståelse. Det handler om såkaldte nøgleord. Hvis deleren fx siger: ”Det har været en sindssygt frustrerende proces”, er det givende at spørge ind til ordet ”frustrerende”. Hvordan udspiller den frustration sig? Hvornår starter frustrationen? Hvad forårsager den? Man behøver som regel bare at gentage nøgleordet, og så taler deleren videre og uddyber det. Den store værdi i nøgleordene er nogle gange deleren ubevidst, og derfor kan det også føre til nye erkendelser.

**Up- og downgraders.** Ovenstående sætning handlede ikke bare om frustration. Der blev også brugt ordet ”sindssygt”. Dette ord er en upgrader, der forstærker sætningens budskab. Hvorfor er der brug for denne forstærkning? Det kan også være meget givende at få uddybet. Det gælder selvfølgelig også, hvis deleren bruger en downgrader, hvor en udtalelse får lavere værdi. Deleren starter måske med at sige: ”Min problemstilling er måske lidt ubetydelig, men...” Er det sådan vedkommende har det, eller skyldes nedjusteringen andre ting? Det kan give fødselshjælperen forståelse og deleren refleksion at blive klogere på, hvorfor man hhv. up- og

downgrader sin udtalelse. Mener man fx, at det ikke er så vigtigt, når man downgrader, eller er det en måde at få sagt tingene lidt lettere på?

### ***Brok eller deling?***

Det var nogle få begreber fra en meget lang liste. Men helt overordnet handler det om at bruge spørgsmål frem for svar og forstå og respektere forskellen på mig og dig. Som nævnt er en deling en invitation til, at du kan tage fødselshjælperperspektivet, men det kan også være, at invitationen er lidt sløret. Det gælder for eksempel med hensyn til brok, som desværre har et alt for dårligt ry. Brok bliver betegnet som en af de største arbejdsglædedræbere i landet, men jeg tror, at vi kan gøre mere med det end bare at lade det dræne vores energi. For brok er ofte udtryk for noget dybere. Når jeg beder 100 mennesker fra den samme arbejdsplads række hånden op, hvis de oplever brok i dagligdagen, er luften fuld af hænder. Hvis jeg så beder alle om at tage hånden ned – bortset fra dem, der brokker sig, løber luften tør for hænder. Der er ingen, der siger, at de brokker sig, for i vores egne tanker er det jo ikke brok, vi kommer med. Vi siger noget, der er vigtigt. Det er de andre, der kalder det brok. Prøv igen at tænke intention, adfærd, konsekvens. Brok kan have den konsekvens, at energien dykker. Adfærden er en klagesang over et eller andet. Men hvad var egentlig intentionen? Var det at dræne din energi?

Det kan selvfølgelig være, at brokkeriet bare er tænkt som en social funktion, som når vi sammen kan brokke os over vejret, og hvordan der kun var rigtige vaniljekranse i gamle dage. Det kan man ret hurtigt få afklaret ved at spørge om det. Men ofte gemmer der sig nogle dybere tanker end det umiddelbare i brok. Der kan være en intention om at få luftet sine bekymringer, og gennem brok er man ude at teste, om der er nogen, der bemærker, at man gerne vil tale. Som kommunikationsmand er jeg altid mere glad, når der er kommunikation, end når der ikke er. Og brok er også kommunikation.

Peter Lang sagde engang, at bag ethvert problem, ligger en frustreret drøm. Det citat har jeg altid haft hængende over min arbejdsplads. I forhold til brok hjælper det mig med at huske på, at når nogen brokker sig, er det som regel, fordi de ønsker noget andet. Ønsket kommer bare ikke så meget frem, at jeg i første omgang kan høre andet end frustrationen. Brok skal ikke bekæmpes – det er mennesker, der forsøger at dele deres tanker. Men brok skal heller ikke stå alene, for den kan ødelægge arbejdspladser. Derfor skal brok mødes med nysgerrig empati. Når vi har noget på hjerte, er vi gode til at gøre opmærksom på det, indtil vi føler, at vi er blevet lyttet til. Derfor kan nogle brokke sig i tyve år, indtil de føler sig lyttet til. Dog er nysgerrig empati på ingen måde en garanti for, at årsagen til brokkeriet bliver fjernet. Men det giver mig og andre en mulighed for at forstå intentionen bag adfærden, og derfor kan konsekvensen for mig og andre blive anderledes.

Stephen Covey beskæftiger sig også med lytning i sine legendariske syv vaner. I vane 5: ”Søg først at forstå ... Dernæst at blive forstået”, skriver han:

*Efterhånden som du lærer at lytte totalt til andre mennesker, vil du opdage en kæmpeforskel i din opfattelse. Du vil begynde at sætte pris på den værdi, der ligger i forskellen, når mennesker virkeligt forsøger at samarbejde i gensidig tillid.*

”Syv gode vaner – personligt lederskab og livskraft”, s. 261

### **Deleren**

Når vi træner forståelsesmusklerne i supervisions- eller kommunikationstræning, siger vi altid, at det er meget let at være deleren eller supervisanten: Man skal bare sidde og svare på en andens spørgsmål. Det er også rigtigt nok i den sammenhæng, men hvis vi tager hverdagsblikket på, så mener jeg bestemt, at delerens rolle kan være større og sværere.

Det er svært at være fødselshjælper, fordi man skal sætte sig selv på stand by. Det svære ved at være deler er, at man skal gøre det modsatte: Man skal udlevere noget af sig selv. Som jeg har nævnt tidligere, beskriver Luhmann tillid som en risikofyldt forud-ydelse. Risikoen betegner den umiddelbare fare ved at lukke andre ind i sine tanker. For hvad sker der, når jeg gør det? Hvis jeg kommer med en idé, kunne de andre jo sige, at det var en dårlig idé. Hvis jeg udtrykker min bekymring, kan andre grine ad mig. Hvis jeg udtrykker min tvivl, kan de andre sladre om mig. Sådanne tanker kan ligge meget dybt i os, og det er også årsagen til, at jeg anbefaler, at se både direkte og slørede delinger som en sport, der kalder på vores nysgerrige og empatiske detektiv.

Det kan godt være, at du hører en ubetydelig bekymring, men det andet menneske kan have ligget søvnløs i tre nætter og tænkt over, hvordan vedkommende skulle udtrykke sin bekymring, og hvem den skulle fortælles til. Tænk delingen som en gave, hvor man skaber en relation til det andet menneske, og som et ønske om mere kommunikation. Belønningen er for den risikofyldte forud-ydelse og en passende respons er mere tillid.

Så der kan altså ligge skrøbelighed og usikkerhed bag en deling, men det behøver der ikke at gøre. Det kommer selvfølgelig også an på konteksten. På en arbejdsplads eller et andet fællesskab, hvor der er en høj grad af retfærdighedsfølelse, vil vi have meget lettere ved at dele. Retfærdighed er et nøglebegreb i social kapital og betyder kort skrevet, fx at opgaver og anerkendelse fordeles ligeligt, at konflikter løses ordentligt og mest af alt, at alle har en stemme. I et social kapital-perspektiv, er alle afhængige af hinanden, og derfor skal man lytte, uanset hvem der taler. Retfærdighed er en magnet for tillid.

### **Aktiv tale**

Man skal ikke have været på mange minutters kommunikationskursus, før man hører om aktiv lytning. Det er der også mange gode grunde til. Men ved at sætte fokus på deleren, vil jeg gerne præsentere dig og resten af verden for begrebet aktiv tale. Det er tale, som hjælper den anden med at forstå mit perspektiv og ikke ”bare” en deling af mine tanker.

Jeg vil nedenstående skrive nogle begreber, der kan hjælpe dig med at være en aktiv taler, så den anden naturligt kan tage imod invitationen og tage fødselshjælperrollen på sig. Husk igen, at ingen ud fra din adfærd kan gætte, hvad dine tanker er, selvom vi hele tiden bilder os det ind.

**IGLO-modellen** er i arbejdsmæssige sammenhænge god til at placere det, du deler. Bogstaverne står for Individ, Gruppe, Ledelse og Organisation. Det er en opdeling, man ofte bruger, når man arbejder med psykisk arbejdsmiljø, men den kan bruges til at skabe overblik over stort set alle fænomener på arbejdspladsen. Hvor ligger det, du gerne vil tale om? Nogle eksempler kunne være: ”Er det et individ, som fylder særligt meget eller måske for lidt?” ”Er der tale om noget, der ligger i jeres gruppedynamik?” ”Er din leder uklar i sin kommunikation?” ”Arbejder organisationen alt for siloopdelt?” Det er fire mulige spørgsmål, som er placeret i hver sin del af IGLO-modellen. Det kan også være, at det samme emne kan bredes ud. Vil du dele noget om kommunikationen på arbejdspladsen, så kan det være, at du kan fortælle om, hvad det betyder på de fire planer – eller nogle af dem. Det gør det lettere for andre at afgrænse det, du siger. Det kan jo godt være, at du har tænkt over noget i flere uger, men det er det første, de hører om det, og så kan det være lidt forvirrende at skulle forholde sig hurtigt til et komplekst område. IGLO-modellen gør det overskueligt for den anden og lettere at inddrage fødselshjælperrollen.

**Metaforer** kan også være med til at indlede en god kontakt og gøre, at det ikke virker grænseoverskridende. Er det et udtryk, såsom at du føler dig som en fisk på land, at den venstre hånd ikke ved, hvad den højre laver, at jeres hverdag sammen er som humlebien, der kan flyve, selvom den ikke burde osv. Det er en lille investering, der kan give andre et billede i hovedet og udtrykke dine tanker, uden du dykker helt ned i tanker og følelser i første omgang. Du har måske hørt, når Jan Gintberg laver stand up. Han bruger ofte vendingen: ”Det svarer jo til”, hvilket altid medfører latter, da det giver en genkendelig metafor i forhold til hans budskab. Faren ved metaforer er selvfølgelig, at I kan have forskellige opfattelser af metaforen, eller at den tager opmærksomhed fra, hvad dit egentlige budskab er.

**Aktantmodellen** blev udviklet af semiotikeren Algirdas Julien Greimas og blev oprindeligt brugt til at analysere russiske folkeeventyr. Den er god til at give et overblik over dit budskab, og hvordan de enkelte elementer spiller sammen. Du kan måske huske modellen fra skolen. Den rummer et subjekt, som oftest er hovedpersonen i eventyret. Det kunne fx være dig, når du skal dele dine tanker. Objektet er det, du gerne vil opnå. Det kan for eksempel være gode samarbejdsrelationer. Giveren er den eller det, der giver objektet, hvilket for eksempel kunne være kollegerne.

Modtageren er ofte den samme som subjektet, så du også er den, der modtager den gode samarbejdsrelation, men det kunne jo også være borgere eller kunder, der får noget ud af, at I samarbejder godt. Dog besværliggøres subjektets rejse af Modstanderen, som måske kunne være nedskæringer, stigende krav eller stress. Heldigvis er der også en Hjælper, som selvfølgelig er denne bog, der giver dig nogle pointer, der kan bruges i jagten på objektet. Aktantmodellen kan være et supplement til IGLO-modellen, men bestemt også et alternativ, hvis IGLO-modellen ikke lige giver mening at bruge. Husk, at det vigtige er ikke, at du kommer med en rigtig formidling

i forhold til aktantmodellen. Den er i sig selv fuldstændig ligegyldig, men så længe den kan hjælpe dig med at dele dit budskab, giver den mening. Det kan den fx også gøre, hvis du kun bruger nogle af elementerne i den.

Det kan også give mening at formidle dine tanker i forhold til **fortid og nutid**. Du kan have et ønske om at give udtryk for noget, der er baseret på noget, der har ændret sig. Når jeg arbejder med grupper i forhold til forandringer, laver vi ofte en øvelse, hvor de sammen skal arbejde med disse fire spørgsmål:

- Hvad kunne vi før, som vi stadig kan?
- Hvad kunne vi ikke før, som vi stadig ikke kan?
- Hvad kunne vi før, som vi ikke kan nu?
- Hvad kunne vi ikke før, som vi kan nu?

De to første spørgsmål handler om det, der ikke har ændret sig, og de to sidste spørgsmål om det, der har ændret sig. Den er baseret på det faktum, at vi som nævnt i ”Individets vrangforestillinger” ikke har faste erindringer, der ligger i et skatkammer i hjernen og venter på at komme ud.

Derfor kan der være mange forskellige fortolkninger af selv de mest basale ”sandheder” fra fortiden, og det er altid konstruktivt sammen at se på, hvordan vi forstår fortiden i forhold til nutiden. Denne erfaring kan vi tage videre med os, når vi skal give udtryk for vores tanker og følelser. Hvis det omhandler en forandring, så se på, om et eller flere af de fire spørgsmål kan give dig lige præcis det, du skal bruge for at dele det, du går rundt med.

**Timing** er ikke så meget et redskab, men mere en påmindelse om, at al kommunikation bliver forstået i sin kontekst. Eller som Alrø og Kristiansen skriver:

*Kommunikation og kontekst står i et dialektisk forhold til hinanden. På den ene side sætter konteksten rammerne for kommunikationen, og på den anden side er den aktuelle kommunikation med til at definere den konkrete kontekst. Konteksten blander sig så at sige i samtalen på utallige måder, ligesom en given samtale er med til at give konteksten et unik udtryk.*

”Supervision som dialogisk læreproces”, s. 183

Konteksten kan for eksempel være vores relation, situationen, organisationen, kulturen, samfundet osv. I forhold til at dele kan timingen betyde meget for, om man deler det rigtige sted og på det rigtige tidspunkt. Hvis den anden har hamrende travlt, så kan man ikke forvente den aktive lytter, man fortjener. Man kan også overveje, hvor meget tid, man har brug for, så man ikke lige deler noget vigtigt på vej ud ad døren. Og så kan det selvfølgelig også være, man er afklaret med, at det er ganske fint, at der kun er to minutter til det, så det kan ske, inden mødet starter.

**At udtrykke tvivl** er helt essentielt. Mange undlader at dele, fordi de ikke ved, om de skal gøre det. Så er det det, man skal dele. Det svarer til situationen, hvor man ikke ved, om man er syg nok til at ringe til lægen. Så skal man ringe og sige det til lægen. Formålet med deler-fødselshjælper-relationen er jo netop sammen at kunne afklare, hvad der gemmer sig. Og hvis man var 100 procent afklaret, ville der jo ikke være et behov for den andens empatiske nysgerrighed. Bare at sige: ”Jeg ved ikke, hvordan eller om jeg skal sige dette”, skal nok få den anden i en lyttende tilstand, og så klarer den menneskelige justering det derfra.

### ***Søgen mod forståelse***

Den empatiske nysgerrighed har ikke løsninger som mål, men forståelse. Det er vigtigt for både deleren og fødselshjælperen at forstå. Vi kan holde os tilbage med at dele eller tænke, at vi ikke er

kvalificerede fødselshjælpere, fordi det er så svært at finde løsninger. Men det er jo vigtigt i første omgang overhovedet at forstå, hvad der foregår. Når der er investeret i en forståelse, så kan man jo evt. gå den svarsøgende vej eller den integrale vej, som vi skal se på om lidt.

Jeg oplevede misforståelsen på et tidspunkt, hvor jeg holdt foredrag for en stor gruppe medarbejdere i en virksomhed, der havde været igennem en længere periode med forandringer og frustrationer. Jeg talte længe om vigtigheden af at dele og være fødselshjælper, og pludselig var der en tilhører, der udbrød: ”Jamen, det nytter jo ikke noget som helst, når ledelsen alligevel ikke gør, hvad man så siger!” Det gjorde mig selvfølgelig nysgerrig, og jeg spurgte ind til, hvad der lå bag kommentaren. Det viste sig, at han længe havde delt, hvad han mente, ledelsen burde gøre, men de gjorde det ikke. Så nu gad han det ikke mere.

Jeg kan sagtens genkende den opgivenesshed. Jeg spurgte de andre deltagere, om hans store engagement for ledelsens beslutninger hjalp dem med at forstå, hvorfor han havde den adfærd, han havde. Det viste sig, at det i høj grad havde hjulpet dem med at forstå, at han ikke bare var et brokkehoved, men en særdeles engageret kollega. Forståelse skaber læring, og medarbejderne kan med en forståelsessøgende tilgang på forskellige måder forske i deres dagligdag.

### ***Empatisk kultur***

Tom Tiller er professor og ansat i Pædagogik ved Universitet i Tromsø. Han skriver i bogen ”Læreren som forsker”:

*Hvordan er så en arbejdsplads, der er kendetegnet af god læring, hvor aktørerne forsker i egen praksis? Det første svar på spørgsmålet vil være, at det er en arbejdsplads, som er præget af, at mennesker undrer sig, og hvor de evner og tør stille gode spørgsmål.*

*Uden gode spørgsmål er det ikke let at finde de gode svar. Sådanne arbejdspladser er derfor præget af en spørgekultur. Men spørgsmålene, som fører til den gode læring, som trænger ned i dybet af os og sætter stærke, varige spor, må også have karakter af undren over sig for at stimulere til læring. Hvor mennesker stiller undringsspørgsmål, er kulturen også præget af tryghed og tillid. Man skal være tryk for at turde at værre lille og undrende nogle gange.*

”Læreren som forsker”, s. 44

Jeg beundrer medarbejderen, der gang på gang forsøger at sætte ord på det, han oplever. Det kræver mod og kan ikke altid være let, især hvis han beslutningsmæssigt samtidig oplever at løbe panden mod en mur. Heldigvis fandt han ud af, at hans sagte ord gav den mening, at kollegerne forstod ham. Det gav dem mulighed for at være mere empatisk nysgerrige. Derfor er det også vigtigt for den enkelte og fællesskabet at sætte ord på og møde alle, der gør det, med empatisk nysgerrighed.

Der er en særlig situation, hvor vi kan se effekten af den empatiske nysgerrighed og den menneskelige, løbende justering til hinanden. Det er, når vi løser konflikter gennem mediation. Typisk vil det være to stridende parter, der mødes med en neutral mediator. Der er forskellige teknikker indenfor mediation, men basalt set handler det om at få begge parter til at dele. Det kan fx være deres oplevelse af situationen og de tilhørende bekymringer. Den anden part lytter bare, mens mediatoren agerer fødselshjælper. Magien sker, når den lyttende part lige så stille begynder at få indsigt i den egentlige intention, der har været bag en adfærd. Det giver ofte en erkendelse i retningen af: ”Nå, du står ikke op om morgenen med det formål at ødelægge min dag?” For den tanke kan man sagtens få, når en konflikt varer over længere tid. Men tiden, delingerne og det lyttende element skaber grobund for, at parterne sammen kan finde fremtidige løsninger på deres fælles problem. Det betyder noget afgørende for vores egen opfattelse, når vi ikke bruger visheden, men

nysgerrigheden til at forstå det andet menneske og ikke mindst det andet menneskes menneskelighed.

### ***Forstørrelse og formindskelse af den andens oplevelse***

En ekstra bonus ved den empatiske nysgerrighed kan vi også finde i begrebet kapitalisering. Det betyder, at vi ved at dele nyheder, viden og andet med andre faktisk skaber en endnu større og dybere oplevelse. Todd Kashdan beskriver i ”Curious?” (side 143-144), hvordan man gennem sproget kan forstørre eller formindske den andens (delerens) oplevelse. Man kan være aktiv eller passiv og konstruktiv eller destruktiv. Man kunne for eksempel forestille sig en person, der kommer tilbage til kollegaen på kontoret efter et vellykket møde. Vedkommende siger begejstret, at det var et super godt møde. Nu kan kollegaen være:

- aktiv-konstruktiv og svare noget i retning af: ”Det lyder fedt! Hvad gjorde det godt? Fortæl mig om det”.
- passiv-konstruktiv og svare: ”Det lyder sørme godt”, hvorefter vedkommende går ud og henter en kop kaffe.
- aktiv-destruktiv med ordene: ”Det var da også på tide, at I fik lavet dagens gode gerning. Hvorfor var jeg ikke med, når I endelig begynder at komme lidt videre?”.
- passiv destruktiv og sige: ”Det lyder fint, men jeg orker ikke at høre mere om det”.

Så når et andet menneske deler noget med dig, giver det altså muligheden for at skabe forståelse, men din respons kan også være med til at præge selve delerens oplevelse.

### ***Opsummering på den empatiske nysgerrighed***

Det er bogstaveligt talt helt indgroet i os, at vi vandt kampen om planeten gennem vores evne til at samarbejde. Vi er biologisk set justerede til hinanden, og det giver os nogle fantastiske kort på

hånden. Men der er sket meget siden denne biologiske udvikling, og justeringen til hinanden kan blive vishedens lille stemme i hovedet, der hele tiden fortæller os, at vi ved, hvad de andre tænker. Men når man tager nysgerrighedsbrillerne på, så ved vi intet om, hvad der foregår, medmindre vi aktivt søger at forstå det. Det kan gøres gennem aktiv tale og aktiv lytning.

Jeg er dog ikke af den naive opfattelse, at alle verdens problemer går væk, hvis bare vi siger tingene højt og lytter aktivt til hinanden. Vi kan jo sådan set også risikere at blive endnu mere bevidste om, hvor langt vi er fra hinanden eller få bekræftet og forstørret vores fordomme overfor den anden. Det kan både være mellem mennesker og selvfølgelig også mellem fællesskaber. Derfor vil jeg gerne tilføje den sidste, vigtige og mest komplekse nysgerrighedsform: den integrale nysgerrighed.

## INTEGRAL NYSGERRIGHED

Vi er nu nået til den mest komplekse form for nysgerrighed, så det kan godt blive lidt tungere at komme igennem. Til gengæld vil du undervejs få nogle perspektiver på, hvordan vi redder verden. Det lyder da meget godt, ikke?

Ordet integral kommer af det latinske ”integer”, som betyder ”at gøre hel”. Vi kender det jo især fra integration, som sprogligt set betyder en ”proces, der forener adskilte enheder og skaber en større helhed.” Det kan hurtigt blive politisk, og det vil jeg holde mig fra. Derfor er det bedst, hvis du i det følgende ignorerer dine tanker, så snart de begynder at kredse om, at integration handler om flygtninge og indvandrere. Det kan det selvfølgelig også handle om, men sprogligt, teoretisk og for mig handler integration om meget mere. Det handler for eksempel også om, hvordan salgsafdelingen arbejder sammen med HR-afdelingen, hvordan børn, unge og ældre føler sig som en del af samfundet, hvordan landet er en del af verden, hvordan alle er en del af familien og arbejdspladsen, eller om hvordan der samarbejdes mellem foreningerne i landsbyen. Kort sagt: at alt er en del af noget større.

Jeg vil i øvrigt heller ikke inddrage integralregning, for det ved jeg endnu mindre om. Faktisk intet overhovedet. Jeg ved i det hele taget ikke noget om regning. Jeg er til dato stadig den eneste, der har forstuvet en ankel i forsøget på at løse en andengradsligning. Den svarsøgende nysgerrighed er vejen, når der skal findes en løsning på en erkendt manglende viden. Det kan både være ”den manglende brik” og ”opdagelsesrejsen”. Den empatiske

nysgerrighed skaber forståelse og genkendelse hos andre mennesker. Men på trods af muligheden for at finde svar og jagten på forståelse af det andet menneske, vil der stadig være en lang række situationer, hvor nysgerrighedens vej er svær.

Dels kan det jo være tilfældet, at vi gennem nysgerrighed finder ud af, at vi er rygende uenige, men stadig skal finde en fælles løsning eller bare arbejde sammen, dels kan der være en uforenelighed i det, vi hver især repræsenterer. Vi så under ”vishedens vej”, at fællesskabet i den grad spiller en stor rolle overfor den enkeltes vished, og det betyder, at alle parter i en kommunikationssituation ikke bare repræsenterer sig selv, men også de fællesskaber, man er en del af. Disse fællesskaber kan hver især være så stærke og så forskellige fra hinanden, at to repræsentanter, der sætter alle forståelsessejl til, stadig kan have en umulig opgave i det videre forløb. Så hvad gør vi, når den ene repræsenterer olie, og den anden repræsenterer vand?

Det kan også være, at vi kæmper for vores faggruppe og ser de andre som modstandere, men ingen læge, sygeplejerske, portør eller lægesekretær kan gøre patienter raske uden de andre.

Ingen lærere, pædagoger, ledere, sekretærer, pedeller eller rengøringsmedarbejdere kan gøre det attraktivt at lære på skolen uden de andre. Ingen sælger, produktionsansvarlig, HR-medarbejder, supporter, marketingmedarbejder osv. kan skabe tilfredse kunder uden de andre. Ingen idrætsforening, handelsforening, kulturforening osv. kan skabe et godt byliv uden de andre. Alle bliver hver især nødt til at bruge nysgerrigheden til at inddrage de andre og skabe en helhed.

### ***Opskriften på begrebet***

Til at skabe begrebet integral nysgerrighed vil jeg benytte mig af flere tilgange. For det første vil jeg bruge begrebet ”uartige problemer”, der hentyder til kompleksitetsbegrebet og den medfølgende

nødvendighed for helhedstænkning. Så vil jeg dykke lidt mere ned i den integrale tænkning for at forstå det som begreb. Dernæst tager jeg fat på flere af Gareth Morgans metaforer for at beskrive, hvordan fællesskaber kan have nogle indbyggede forudsætninger for at skabe helhed. Herefter følger et læringsperspektiv, der bruges til at beskrive, hvordan vi netop lærer i fællesskaber, inden jeg tager fat på den brobyggende kapital, der netop handler om at gøre de svage koblinger til andre stærkere. Til sidst låner jeg begrebet ”fælledskab” fra Tor Nørretranders og Søren Hermansen for at give nogle bud på områder, hvor vi kan finde hinanden, inden jeg slutter af med en konkret metode til at se egen praksis fra andres perspektiver og dermed blive klogere på helheden.

Helt overordnet vil jeg først sige, at integral nysgerrighed handler om, hvad der sker, når fællesskabet bliver konfronteret med andet end sig selv. Hvordan kan fællesskabet eksistere, samtidig med at det skal håndtere og lære af ”provokationen” udefra? Det er et stort spørgsmål, som skal besvares undervejs. Og lad os starte med de uartige problemer.

### **Uartige problemer**

Måske sidder du og tror, at nu kommer der endelig noget frækt på banen, men så bliver du skuffet. Og hvis du så skulle synes, at det rent faktisk er frækt at læse om komplekse problemer, så beklager jeg at skulle fortælle dig, at der er noget galt med dig.

Begrebet ”uartige problemer” kommer fra det engelske udtryk ”Wicked problems”. Det blev først beskrevet af Horst Rittel og Melvin Webber og blev introduceret til at beskrive udfordringerne ved at løse problemer i byplanlægning. På dansk har Nadja Pass og Andreas Lloyd givet en glimrende beskrivelse af begrebet i deres mesterværk ”Borgerlyst – handlekraft i hverdagen”. Problemer kan basalt set opdeles i to typer:

*Et tamt problem kunne være: "Hvordan bygger vi en bro over Øresund?" Det er selvfølgelig svært og kompliceret, men det er dog til at overskue. For vi har bygget lignende broer før, og vi ved, hvordan man gør. Det kræver bare tilstrækkeligt mange kloge hoveder, penge og know-how.*

*Et uartigt problem, derimod, kunne være: "Hvordan får vi flere unge til at gennemføre en ungdomsuddannelse?" Det er et langt mere komplekst problem at løse, for her skal der tages højde for alle de forskellige aktører, organisationer og institutioner, der har en aktie i de unge og ungdomsuddannelserne. Deres adfærd, kultur og historie. Deres gensidige relationer og afhængigheder, og en hel masse andre ting, der ikke er umiddelbart synlige og målbare.*

Og de fortsætter med at beskrive tre kendetegn ved uartige problemer:

*1: Det er svært at sige, hvad problemet er, og hvor det begynder og slutter.*

*2: Der er ingen "rigtig" måde at forstå problemet på, for der er mange involverede parter, og de opfatter alle problemet på deres egen måde, som de mener, er den eneste rigtige.*

*3: Man kan sige, at problemet er et symptom på et andet problem, og det vil ikke være forkert. For problemet er forbundet med en masse andre problemer, og det er nærmest umuligt at skille dem ad. Kort sagt: Det er et forbandet rod!*

"Borgerlyst – handlekraft i hverdagen", s. 330-331

Det er ikke svært at finde metoder til at løse tamme problemer. Der er en liste af projektstyringsværktøjer og tilgange, der fører os fra start til mål. Vi skal bare følge planlægningen, så er problemet løst. Desværre har vi også en tendens til at ville løse uartige problemer på samme måde, og det gør dem som regel kun større. Et yderligere kendetegn ved uartige problemer er, at det som regel er noget, der

vokser frem, så snart vi har med mennesker at gøre, for så går alt fra at være kompliceret til at være komplekst.

Da jeg selv har arbejdet i udsatte boligområder i små ti år, har jeg i den grad haft uartige problemer inde på livet. Der er så mange menneskelige faktorer, der komplicerer tingene, og desværre mange kor, der mener, at problemerne er tamme og derfor kan løses ganske enkelt. Lad mig give et eksempel.

### ***Tønden del 1***

I et boligområde skulle vi starte en ny boligsocial indsats op. Mange havde ventet spændt på, at nu skulle der endelig ske en fornyelse i området. Forventningens glæde var især stor hos de unge, som nu endelig fik et værested. Eller det vil sige, at det i projektplanlægningen var tilrettelagt således, at værestedet først skulle åbnes et halvt år efter, projektet startede. Det kan der være meget fornuft i, da det giver tid til at bygge nogle relationer og finde de rette medarbejdere til opgaven osv. Men det kunne de unge forståeligt nok ikke bruge til så meget. De ville bare gerne have åbnet døren, så de kunne komme ind i varmen (det var vinter). Men vi opfordrede til tålmodighed, og de lyttede med få protester. Hver aften samledes de foran den kommende klub og hyggede sig. Men det var jo koldt, og derfor tændte de bål i en olietønde. Så de sad udenfor på en nedslidt sofa og spillede, snakkede, ristede pølser og hørte musik. Da det var unge mænd, så skete det også af og til, at bålet i tønden fik et skud benzin, så det lyste sjovt og flot op.

Men det gav forståeligt nok bekymringer i de mange lejligheder, der havde vinduer ud mod den kommende klub. I mørket er det selvfølgelig meget tydeligt, når der er flammer, og da området tidligere havde været hærget af containerbrande, var der selvfølgelig ekstra bekymrede miner. Mange beboere ringede derfor til deres afdelingsformænd og delte deres oplevelser. Afdelingsformændene

var nogle ildsjæle, der havde bestredet det frivillige arbejde i mange år, og de ville selvfølgelig varetage beboernes interesser. Derfor bad de os om at fjerne tøndene. Og da vi var ansat af boligforeningerne, var det også vigtigt at opbygge en god relation til afdelingsformændene. Derfor gik vi to mand ud og fjernede tøndene om eftermiddagen. Det virkede som et ret tamt problem, der kaldte på en tam løsning. Men det var et særdeles uuartigt problem, viste det sig. De unge så det som en krigserklæring. Det handlede ikke om varme, men om langt større ting – herunder eksistensberettigelse. Nu havde de ventet så længe på, at projektet startede, og da det endelig startede, skulle de vente et halvt år på, at værestedet åbnede. Et halvt år er en livstid for unge. Men alligevel havde de accepteret det, og de havde ifølge dem selv også en acceptabel opførsel om aftenen.

Politi og brandvæsen var heller ikke bekymrede. Brandvæsenet, der var blevet tilkaldt nogle gange af bekymrede borgere, gav de unge nogle instrukser og en skumslukker, hvis noget skulle gå galt. Men nu fjernede vi tøndene og sagde dermed, at vi på ingen måde var på deres side. Da vi jo var ansat til at bygge relationer til de unge, kunne vi godt se deres argument og satte tøndene tilbage igen. Men det var så en krigserklæring mod afdelingsformændene, der jo også havde gode argumenter. Det kom så langt, at hvis vi ikke fjernede tøndene, ville afdelingsformændene lukke hele projektet ned. Hvis vi fjernede den, kunne vi lige så godt opgive projektet, da mistilliden fra de unge ville være uoprettelig.

Tønden blev symbolet på hele områdets problem: anerkendelse af de unges behov versus beboernes tryghed. Vi kunne se begge parter argumenter, men de kunne mildt sagt ikke se hinandens. Og det er endda en tam beskrivelse af forholdene, for man kunne heller ikke tale om, at ”de unge” havde en mening, og ”beboerne” havde en mening. De var også splittet internt (og det var vi også), og for at gøre det endnu mere komplekst var de unge jo også beboere og havde

deres beboerdemokratiske stemmer. Hvad gør man så? Jeg er stadig ikke sikker på, at vi gjorde det rigtige, og jeg er faktisk stadig ikke helt sikker på, hvad problemet var. Men jeg vil gerne beskrive, hvad vi gjorde. Men det bliver først senere. Er du nysgerrig?

### ***De forskellige tilgange var det rigtige***

Da jeg ikke synes, du skal snydes for endnu en uafsluttet historie, så får du lige en anden beskrivelse af et uuartigt problem, som jeg fik fortalt af en pædagog efter et foredrag om nysgerrighed. Det var på et sted, hvor de arbejder med børn, der desværre har en hel del udfordringer. Nej, nu røg jeg lige ind i konsulent sproget: De stakkels børn har en masse problemer.

Fem pædagoger var fælles om at arbejde med en pige, og det er et uuartigt problem i sig selv at skabe tillid til et barn. Men de havde forsøgt at løse det som et tamt problem og var splittede i deres metoder, holdninger og erfaringer. De brugte forskellige tilgange overfor pigen, og de kunne ikke finde en ensrettet metode eller løsning. Det gav nogle heftige diskussioner og besværliggjorde samarbejdet. Så skete der det, at en supervisor gjorde dem opmærksom på, at pigen jo rent faktisk havde tillid til dem alle sammen. Deres forskelligheder viste sig at være brikkerne i et puslespil, der i samlet tilstand gjorde, at pigen var tryk. Der kunne ikke findes en forklaring ud fra et bestemt perspektiv, men de måtte bare erkende, at deres supervisor havde ret. Det er en integral løsning på et uuartigt problem.

### ***Den menneskelige faktor***

I bogen ”På tværs – grænsekrydsende ledelse og samarbejde”, som jeg skriver mere om senere, beskriver forfatterne også komplekse problemer på flere måder, herunder at problemfelterne i den offentlige sektor:

... er så komplekse og gensidigt afhængige, at løsninger et sted ofte skaber problemer et andet sted. Når skolerne udvider åbningstiden for at give plads til en mere varieret hverdag, går det for eksempel ud over idrætsforeninger, musikskoler og spejderbevægelsen. Når de regionale hospitaler nedlægger sengepladser for at gå over til ambulante behandlingsforløb, får de kommunale plejecentre for mange og for syge patienter til de senge, de har til akutte patienter. Konsekvensen af denne gensidige afhængighed mellem forskellige sektorer og myndighedsområder er, at de enkelte ledere bliver nødt til at tænke på deres opgave som noget, der går ud over deres egen organisations grænser.

”På tværs – grænsekrydsende ledelse og samarbejde”, s. 14-15

Igen mener jeg, at nysgerrighed er svaret, eller som Sue Abuelsamid skriver:

*The problems we are facing in the world today won't be solved by memorized answers. And they won't be solved by looking something up in Wikipedia.  
We have to get curious.*

”That’s a really good question”, s. 106

Den menneskelige faktor i de uartige problemer kalder på noget andet end tamme løsninger. Hvor den empatiske nysgerrighed handlede om at søge ind i det enkelte menneske, skal vi nu se nærmere på det, der sker mellem mennesker og ikke mindst mellem fællesskaber. For hvis hverken din eller min løsning virker på vores problem, skal vi i stedet finde vores løsning. Det er særdeles komplekst, og derfor skal vi først lige se nærmere på begrebet ”integral” og ”integral bevidsthed”, som er den underliggende basgang i integral nysgerrighed.

## Integral bevidsthed

Integral bevidsthed er en særdeles kompleks størrelse, da det er et forsøg på at forene alle former for videnskab. Lige fra de mere hardcore af slagsen til de mere alternative åndsvidenskaber.

Den integrale bevidsthed hører til i globaliseringens tid, da den kan forene de mange tilgange, der nu møder hinanden.

*”Integral” means comprehensive, balanced, and inclusive. Whenever we think, feel or act in an Integral manner, it carries a sense of wholeness or completeness – like we’re not leaving out anything important. Usually, this is an intuitive experience. It simply feels more right, more true, more in touch with reality.*

”Integral Life Practise”, s. 27

En af de helt store frontfigurer indenfor integral bevidsthed er den amerikanske forfatter Ken Wilber. I sit omfangsrige forfatterskab beskæftiger han sig med at samle al verdens viden og erfaring i sin egen integrale teori. Jeg vil ikke kaste mig ud i at redegøre for den, men blot nævne ham, hvis du efterfølgende tænker, at det er noget, der har gjort dig nysgerrig. Han lægger meget af sin viden ud gennem artikler, podcasts og YouTube-videoer, så der er nok at hente. Men hans tanker om den integrale bevidsthed vil jeg gerne beskrive yderligere, da den er en væsentlig forudsætning for at forstå, hvad jeg mener med integral nysgerrighed.

I dansk sammenhæng stødt jeg først på begrebet ”integral bevidsthed” i sociologen Emilia van Hauens bog ”Farvel ego-fest – og goddag til formål og fællesskaber” fra 2009. Bogen burde efter min mening få en kraftig genkomst, for den fremtid, hun beskriver i den, er vores nutid. I bogen kommer hun blandt andet frem til, at samskabelse (eller co-creation) er nødvendig, og hvis vi skal have det til at fungere, kræver det blandt andet integral bevidsthed.

*Det integrale princip handler om at skabe større og større sammenhæng mellem alt og alle og skabe nogle helhedsorienterede virkeligheder, der giver plads til alle. Det perspektiv, der inkluderer flest mulige synspunkter, har mest ret, og målet med dette perspektiv er den non-duale bevidsthed, hvor man har en oplevelse af, at man er alt, hvad der eksisterer, og at der i virkeligheden kun findes én bevidsthed, som vi alle kan koble os op på.*

”Farvel egofest – og goddag til nye fællesskaber”, s. 200

Jeg kan sagtens forstå, hvis du sidder og tænker, om jeg om lidt bryder ud i ”We are the world” eller U2’s ”One”. Det kan let blive meget flyvsk, fjernt og alternativt. Jeg ved heller ikke selv, hvad den fælles bevidsthed skulle være, og stort set alle teoretikere, jeg benytter mig af bogen, vil sige, at det er noget vrøvl. Men det er netop en pointe. Ud fra det enkelte perspektiv, er en integral tanke volapyk. Ikke desto mindre må vi også erkende, at det enkelte perspektiv kommer til kort, når vi beskæftiger os med uartige problemer såsom klimakrisen, sult, integration, tillid til samfundet osv. Langt de fleste tilgange til at skabe fælles forståelse kredser også om begrebet ”et fælles tredje”, som kunne være en mere nede-på-jorden-forståelse af begrebet. Og som Emilia van Hauen skriver:

*Uanset om man er spirituelt interesseret eller ej, ligger den integrale tanke som en overbevisning bag mange af de handlingsplaner, der findes på globalt niveau. Uanset hvad man tror på, er det et faktum, at vi mennesker i dag er så gensidigt forbundne, at vi bliver nødt til at tage ansvar for alverden i vores egne handlinger. Hvis ikke personligt så i det mindste på organisationsniveau. Verdens befolkninger bliver stadig mere afhængige af hinanden, og derfor vil denne type af tanke nødvendigvis blive mere udbredt.*

”Farvel egofest – og goddag til nye fællesskaber”, 206-207

Den fælles bevidsthed handler altså ikke om en sky, hvor vi alle i meditativ tilstand kan møde hinanden, men mere om den mellemmenneskelige justering, jeg tidligere har beskrevet. Skal vi løse uartige problemer, må vi være nysgerrige på det, der findes mellem os, og ikke skændes om det, der findes i os. Jeg ved ikke, om du stadig synes, at det lyder frelst og alternativt, men måske ændrer det sig, når jeg tilsætter flere ingredienser til opskriften på begrebet integral nysgerrighed. Det vil jeg gøre ved igen at bruge nogle af Gareth Morgans metaforer, læringsteorier og begreber fra social kapital.

### **Fællesskabet som en organisme**

Det afgørende for en organismes overlevelse er tilpasning til omverdenen. I denne metafor fungerer fællesskabet som et levende væsen, der hele tiden må registrere verden omkring sig og tilpasse sig. Det sker selvfølgelig også på de indre linjer. Et fællesskab består af mennesker, så derfor må fællesskabet også tilpasse sig menneskers behov for at kunne overleve. Maslows behovshierarki er derfor et glimrende eksempel på organismetænkning. Hvis medlemmerne/medarbejderne ikke oplever, at deres behov bliver opfyldt, går det ud over fællesskabet, der derfor enten kan tilpasse sig eller bukke under.

Jeg brugte tidligere min ansættelse i en burgerkæde som eksempel. Burgerkæderne fik et stort problem, da sundhedsbølgen skyllede ind over verden. Hvad skal man gøre, hvis man altid laver det samme, og det ikke er det, kunderne efterspørger? Det er ikke bare ingredienser, men alt i organisationen, der er bygget op om at lave det samme igen og igen. Der er forskellige ting at gøre, og det bliver også forsøgt, uden det afgørende svar er fundet. Men det kan for eksempel være at tilbyde sundere alternativer, ændre sin profil (fx gennem sponsorater), reklamere kraftigere, så kunderne ignorerer sundhedsbølgen, skabe et frirum fra sundhedsbølgen, tilbyde andet end mad såsom trådløst netværk og mødepladser eller bare være komplet ligeglad

og vente på, at bølgen går over osv. Virksomheder, der ikke kan tilpasse sig, vil med tiden bukke under for andre virksomheder, der dermed får mulighed for at disrupte markedet. Det kan Kodak og Blockbuster skrive under på.

Internt kan kæden også reagere på, at jobbet i forhold til maskinmetaforen ikke tilfredsstiller medarbejdernes behov. Den kæde, jeg arbejdede for, er uden tvivl den mest sociale arbejdsplads, jeg har været på. Der blev gjort alt for, at medarbejderne brugte tid sammen – ikke mindst i fritiden. Andre kæder har også udmærket sig ved at sætte særligt fokus på arbejdsglæde og mulighed for at uddanne sig og blive bedre. Så det kan godt være, at der træder meget maskinel tænkning frem, når man tænker på en fastfoodkæde, men når man bruger et andet filter såsom organismemetaforen, dukker der noget andet op.

Så fællesskabet kan også have den egenskab, at det hjælper os med at holde øje med, hvad der sker i vores omverden og få reageret på det. Det kan være en alt for stor opgave at skulle gøre det som individ.

### ***Åbenhed og lukkethed***

Hvis et system skal tilpasse sig til omverdenen, kræver det selvfølgelig en eller anden form for åbenhed. Vi kan ikke reagere på vores omverden, hvis vi ikke er klar over, at den eksisterer, eller hvis vi ikke er i kontakt med den. Alt efter hvem man spørger, så er et system lukket, åbent eller en kombination af de to. Selv er jeg til Luhmanns pointe om, at systemer er lukkede, da de skabes indefra, men de er operationelt åbne, så de kan iagttage, hvad der sker i deres omverden. Organismemetaforen i Morgans forstand handler om, at systemet er helt åbent. Men han beskriver de generelle forskelle meget godt her:

*Towers, bridges, and even clockwork toys with predetermined motions are closed systems. A machine that is able to*

*regulate its internal operations in accordance with variations in the environment may be considered a partially open system. A living organism, organization, or social group is a fully open system.*

”Images of organization”, s. 40

Det er dog værd at huske, at han netop har taget organismebrillerne på her, og derfor er det fuld åbenhed, der dukker op. Jeg vil ikke gøre mig til dommer over den ene eller den anden tilgang, men jeg nævner den, da jeg synes, at det er værdifuld marinade til hjernen. Hvordan tænker du, at dine fællesskaber er forbundet med deres omverden? Hvad betyder ændringer i omverdenen for fællesskaberne? Og for dig? Som det fremgik tidligere, handler nysgerrighed netop om at komme i en hovsa-tilstand i mødet med det anderledes perspektiv, og der kan fællesskabets forhold til dets omverden være afgørende og integral nysgerrighed oplagt.

Det gælder selvfølgelig ikke kun i forholdet mellem hele fællesskabet og hele fællesskabets omverden, men også de mange fællesskaber (systemer) i fællesskabet. Den anden afdeling i virksomheden er også vores afdelings omverden. Hvordan er vores forhold til dem? Er vi lukkede, åbne eller en kombination? Landsbyen har en naturlig geografisk og symbolsk omverden, men gymnastikforeningen er også kulturforeningens omverden. Hvordan er deres relation til hinanden? Kan de i mødet skabe konstruktive hovsa-tilstande? Hvad sker der med os, hvis der sker noget med dem – og omvendt?

### ***De andres vilkår***

Jeg blev særligt opmærksom på dette, da jeg engang spillede et såkaldt virksomhedsspil med nogle samarbejdspartnere. De var kommunalt ansatte, og vi var jo ansatte i en boligforening. Vi delte fælles arbejdsområder i forhold til at få et boligområde normaliseret. Men samarbejdet kunne mildt sagt have gået bedre. Og jeg er sikker på,

at begge sider var fremragende i kunsten at fortælle historier om de andres manglende evne til at løse problemerne.

I spillet skulle vi sammen beslutte, hvilke personer der var vigtige at inddrage i en fest for et nyt tiltag i et boligområde. De kommunalt ansatte insisterede på, at borgmesteren skulle holde en åbningstale, og jeg syntes, at det var latterligt.

Jeg har hørt min del af borgmester-åbningstaler, og jeg har altid oplevet det som en småpinlig affære. Det er tydeligt, at vedkommende læser en tale op, som andre har skrevet, hvilket ikke skal ses som en kritik – det er fuldt forståeligt – men man sidder med oplevelsen af, at det så måske var bedre at bruge en person, som rent faktisk selv ved, hvad åbningsfesten drejer sig om. Derudover kommer der det altid festlige indslag, hvor en borgmester siger: ”Jeg har glædet mig så meget til at være her til denne vigtige dag”, hvorefter de øjeblikkeligt tager afsted. Men i spillet fik jeg en hovsa-oplevelse, for jeg fik nogle forklaringer, der fik hjernen til at slå nogle knuder. Jeg fandt ud af, at jeg altid havde været alt for kortsigtet. Jeg havde fokus på åbningsfesten som event – at det skulle være sjovt, givende og meningsfuldt at være der. Det kunne en kedelig, uengageret tale jo ødelægge.

Men det vigtige for projektet er jo aldrig åbningsfesten – det er, at projektet løser nogle vigtige problemer på lang sigt. Og der er det altid vigtigt, at de ansvarlige politikere kender til indsatsen. En god måde at være bekendt med den er selvfølgelig at have været med til åbningsfesten og dermed også vise de ansatte, at det her er vigtigt. Efter at jeg havde erkendt det, prioriterede jeg altid at få tænkt den politiske omverden ind. Jeg skal ikke sige, at det altid lykkedes, men det er en erkendelse, jeg altid vil tage med mig og bestræbe mig på at få flere af.

## **Fællesskabet som en hjerne**

Morgan bruger også hjernen som en metafor for fællesskabet. Hjernen kan mange ting, og sikkert også meget, som endnu ikke er opdaget. Men i forhold til denne metafor handler det om, at hjernen kan lære. Og hjernen kan lære at lære. Det handler om at være opmærksom på information og være god til at håndtere den og lære af den. Hjernen er indkodet i dele med hver sin funktion. Man kan til en hvis grad fjerne dele af hjernen, og så kan andre celler overtage de fjernede cellers funktion. Her er vi langt fra maskin-metaforen, for jeg skal i hvert fald ikke sætte mig bag rattet, hvis jeg får at vide, at der er fjernet dele fra bilen. (Det er selvfølgelig noget andet, når jeg har samlet svære LEGO-sæt eller møbler, for der er jeg altid overbevist om, at de resterende dele ikke har nogen funktion i det færdige resultat).

Fællesskabet giver her en stor styrke, for det er takket være den måde, fællesskabet fungerer på – som en hjerne – at vi kan behandle kompleks information. Det er jo umuligt for det enkelte menneske at overskue og vide alt, hvad der foregår i fællesskabet og ikke mindst i omverdenen. Flere hjerner sammen kan mere end én hjerne. Udfordringen bliver så at få hele klaveret til at spille sammen.

## ***Single og double loop learning***

Sådan kan et fællesskab også fungere. Et vigtigt element er selvfølgelig at lære. Det kan man gøre på den måde, at man for det første hele tiden scanner omgivelserne, sammenligner resultaterne med den måde, man gør tingene på og til sidst handler på resultatet af den proces. For eksempel kunne man forestille sig, at en dansk tv-station havde et program, hvor kendte mennesker konkurrerer i at danse. Producenterne kunne så se i omgivelserne, at der opstod en kultstemning om en af deltagerne, der på ingen måde kunne finde ud af at danse. De var ikke seere, men syntes, at det var sjovt at drille programmet. Langt hen i forløbet lærte producenterne ikke andet,

end at de var magtesløse overfor folkestemningen. Men så skete der noget.

Organisationer kan nemlig også lære at lære eller det, som Morgan kalder ”double loop learning”. Efter trin to, hvor man har sammenlignet registreringen af omverdenen med den måde, man gør tingene på, kan man indskyde et nyt element: nemlig at sætte spørgsmålstegn ved, om man nu også gør tingene rigtigt. Den måde, der hidtil havde været stemt på, fungerede ikke, fordi alle kunne stemme på livet løs, og mange stemte og betalte dermed gladeligt for at drille et program, de ikke engang så. Det var aldrig sket før, men der måtte gøres noget. Producenterne reagerede og lavede om på de numre, man som seer kunne stemme på og satte begrænsning for antallet af stemmer, og det satte til sidst en stopper for drilleriet.

Der er således to pointer, jeg gerne vil tage med fra hjerne-metaforen. For det første er det muligt for et fællesskab at kunne indlejre egenskaber i det enkelte medlem, så alt ikke skal strømme som visdom fra en central leder. For det andet kan fællesskaber håndtere kompleks information og lære at sætte spørgsmålstegn ved den måde, tingene bliver gjort på – og så lære af det.

I forhold til førstnævnte, så kan de indlejrede egenskaber give særdeles meget mening til de steder, hvor man har forsøgt sig med værdibaseret ledelse. Jeg skriver ”forsøgt”, for jeg har desværre set mange tilfælde, hvor processen har været en joke fra start til slut. Men jeg har heldigvis selv haft erfaring med, at det kan lykkes. Da jeg som nyuddannet kom til Herning Kommune fik jeg en fuldstændig fantastisk chef, Jørgen Krogh, som i skrivende stund er direktør for By, Erhverv og Kultur i samme kommune. Vi arbejdede med værdibaseret ledelse, og jeg kan stadig huske, at han ofte hev værdierne frem, når jeg var i tvivl vedrørende vigtige beslutninger. Jeg kunne fx komme med et dilemma, hvor han typisk ville

sige: ”Lad os prøve at se på, hvad værdierne siger. Er det fx god ressourceanvendelse, Tommy?”. Det gav mig muligheden for at diskutere vores basale værdier med ham, og jeg blev efterhånden langt mere sikker i dagligdagen, og derfor behøvede jeg ikke så ofte at vende spørgsmålene med ham. Jeg havde tillid til værdierne, og han havde tillid til, at jeg praktiserede dem, så han behøvede heller ikke at kontrollere, om jeg nu også levede op til dem.

Hvis jeg skal komme med et eksempel på det at sætte spørgsmålstegn ved den måde, tingene bliver gjort på, kan jeg ikke lade være med at tænke på Jørgen Vig Knudstorp og LEGO's forvandling. For nogle år siden hørte jeg et oplæg, hvor virksomheden forklarede, hvad der gjorde dem i stand til at forvandle krise til verdensomspændende succes. Der var mange svar, men jeg bed mest mærke i det, der handlede om nysgerrighed. De begyndte nemlig ikke bare at iagttage børn, der legede med LEGO, men børn der legede generelt. De fandt ud af, at en stor del af børnenes leg handlede om den mytiske verden, de så i film, bøger og spil. Det kan også være, at de aldrig havde leget Star Wars, men de havde hørt om fænomenet, og derfor brugte de karaktererne som en del af legen. Så hvis LEGO kunne blive en del af alle disse myter, så ville børnene kunne udfolde legen bedre og samtidig løbe rundt og reklamere for produktet for de andre børn. Siden kan der næsten ikke komme en film eller tv-serie, der ikke får sin egen LEGO-serie. Generelt handlede nysgerrigheden ikke, som tidligere, om at finde frem til de bedste reklamer, men om at lære, hvordan man blev en central del af børnenes leg. Og det kunne de kun lære ved at lære at lære og ved at lære i samspil med børnene.

### ***Mere end double loop learning***

Integral nysgerrighed er ikke ”bare” double loop learning. Hjerne-metaforen er et bidrag til opbygningen af begrebet ”integral nysgerrighed”, som jo handler om den enkeltes eller det

enkelte systems ageren med det anderledes. Det er en vigtigt pointe, at man jo netop kun kan skabe helheder i samspil med sin omverden og dens elementers anderledes måder at agere på.

### **Fællesskabet som et politisk system**

Den næste af Morgans metaforer handler netop om modstridende interesser. Uden fællesskaber vil vi sandsynligvis befinde os i det ultimative kaos. For når man tager de politiske briller på, ser man, at der er lige så mange forskellige interesser, som der er mennesker på jorden. Måske endda flere. Jeg går fx ind for, at vi skal redde kloden og spare på ressourcerne, men på samme tid er jeg umanerlig glad for bacon. Så det er to interesser bare hos mig. Og det bliver jo nødt til at blive forenet, så verden kan fungere. Det handler politik om. Så fællesskaber kan håndtere interessekonflikterne i samfundet (ikke dermed sagt, at de er løst), men det gælder jo også indenfor fællesskabets rammer. Vi tænker forskelligt og vil derfor også gerne opnå noget forskelligt, endda på forskellige måder. Hver sin styreform har sin måde at tackle det på. Politik er i denne forstand ikke de forskellige interesser i sig selv, som det nogle gange kan virke som om. Politik er måden, vi så håndterer de forskellige interesser på.

Min interesse strømmer ud fra mig og selvfølgelig også alle andre. Det kan være min interesse at løse den konkrete opgave. Sælgeren skal opfylde sin salgskvote, driftslederen skal sikre, at tingene laves til tiden, den regnskabsansvarlige skal sørge for, at økonomien hænger sammen osv. En typisk konflikt her kunne være, at sælgeren sælger løs for at opnå sit mål, og det går udover driftslederen, for de kan ikke nå at levere så mange dimser eller ydelser til tiden. Eller sælgeren er så ivrig for at sælge, at der gives nogle rabatter, der ikke er råd til. Det kan også handle om den enkeltes interesse for at have en god karriere på lang sigt. Vedkommende vil måske gerne inddrage nye samarbejdspartnere for på sigt at bevæge sig ad den vej, mens det for kollegerne slet ikke giver mening. Det kan også

typisk handle om uddannelse, hvor man gerne vil bruge tiden på at dygtiggøre sig til fremtiden, men en leder bliver målt på, at man performer her og nu og derfor ikke kan undværes. Jeg kan i dag leve som foredragsholder, fordi jeg havde en fantastisk leder, Bjarke Gudbjerg, der så, hvor jeg gerne ville hen på sigt, og at jeg faktisk lærte noget, der kunne bruges i det nuværende job på den korte bane. Han var klar over, at han på et tidspunkt ville miste en dedikeret medarbejder, men det lå i hans værdier at tage den beslutning, han gjorde, da han fx tillod mig at gå ned i tid, så jeg havde en hel dag om ugen, hvor jeg kunne dyrke min anden karriere. For udover en interesse for den konkrete opgave og karrieren på længere sigt, udgør vores personlige holdninger, værdier, præferencer, tro, vægt på familielivet osv. også nogle særlige interesser på jobbet.

Interesserne kan konflikte i os selv, hvor vi for eksempel gerne vil have en god karriere og derfor giver den en skalle med den konkrete opgave, men samtidig forsømmer familien. Det er konfliktfyldt i sig selv, men spændingen bliver jo mange gange større, når vi tænker på, at fællesskabet skal kunne håndtere alle disse interesser og spændinger, for alle vil selvfølgelig gøre alt i deres magt for at beskytte deres interesser. Derfor er konflikter en helt naturlig del af fællesskabet, og det er netop noget, fællesskabet kan og skal håndtere. Ifølge Morgan er magt redskabet til at løse konflikterne. Magt afgør, hvem der får hvad, hvornår og hvordan. Det kan både være den formelle og uformelle magt, og der er en lang række kontrolmekanismer, der gearer systemet til at løse konflikterne.

Når man skriver om begreber som konflikt og magt, nærmer man sig igen et område, hvor der er mange sider at skrive og veje at gå. Men formålet er her at gøre det klart, at fællesskaber ganske naturligt ikke er ensartede størrelser, som nogle af de andre metaforer måske kunne antyde. Fællesskabets egenskab er derfor også at kunne håndtere menneskers forskellighed, hvilket så kan gøres på forskellige måder

såsom forskellige grader af demokrati, enevælde, teknokrati og andre lignende styreformer.

Som jeg beskrev i afsnittet om svarsøgende nysgerrighed, tager den nysgerrighedsform sit udspring i en speciel konfliktsituation, nemlig konflikten mellem det, jeg har vished om, og det anderledes, jeg møder. Det gør, at vi skal sætte pris på og gøre brug af fællesskabernes egenskab som politisk system. For det er netop her, vi har mulighed for at få en masse skønne hovsa-situationer, der kan få nye ting frem i lyset, men det kræver selvfølgelig, at vi lader de forskellige interesser og behov møde hinanden. Nogle steder kan der opstå et fænomen som konsensustankegang, hvor alle skal have det på samme måde og mene det samme. Det gør de ikke, men de spiller rollen for hinanden og går dermed glip af en masse byggesten til nysgerrighed – ikke mindst integral nysgerrighed.

Et andet fænomen kunne være hensynsbetændelse, hvor man hele tiden undertrykker egne interesser og behov for at give plads til andres. Selvfølgelig kan det som alt andet også tage overhånd, hvor de forskellige interesser blokerer for udvikling, hvilket kun gør det endnu vigtigere, at vi på organisatorisk plan er bevidste om, hvordan vi fungerer som politisk system. Hvordan understøtter og tackler vi forskellige interesser og behov på både lang og kort sigt? Det er naturligvis også vigtigt, at man gør op med sig selv som individ, hvordan man reagerer i den situation, hvor andres behov og interesser konflikter med ens egne. Det er det, jeg med denne bog har til hensigt at hjælpe dig med.

## **Fællesskabet som psykisk fængsel del 2**

På vishedens vej så vi også nærmere på Morgans metafor om fællesskaber som psykiske fængsler, hvor jeg blandt andet brugte Damernes Magasin som eksempel på, hvordan vi kan være helt fanget i vores egne forståelser. Men det stopper heldigvis ikke med

fængslet. For når der er fængsler, er det ensbetydende med, at der også er frihed. Fællesskabet kan netop være det, der kan være med til at tydeliggøre blinde pletter og irrationelle antagelser, der danner medlemmers psykiske fængsel.

I den forbindelse er det igen ret interessant at følge begrebet disruption, for det har gjort mange virksomheder bevidste om det psykiske fængsel. Jeg har det selv meget ambivalent med disruption som begreb, for jeg har ikke helt fundet ud af, hvordan det adskiller sig fra det lidt mere klassiske begreb: nytænkning af forretningsmodellen. Det går også så stærkt, at uanset hvad jeg skriver om disruption, vil det være forældet, inden bogen kommer fra trykken. Men til at forklare flugten fra det psykiske fængsel giver det god mening for mig at beskæftige mig med min begrænsede viden om begrebet. Hvis Mads Andersen-Skjern havde været virkelig og levet i dag, var han højst sandsynligt app-udvikler. Succesen for virksomheder som Airbnb, Uber og Spotify, hvor man lever af at udleje værelser, biler med chauffører og musik uden at eje nogen af dem og alligevel udkonkurrere mastodonterne, handler om, at nogen har været gode til at udnytte andres psykiske fængsel, og at de måske ikke selv har befundet sig i et. Det har gjort mange virksomheder næsten ængstelige for, om de er opmærksomme nok på deres egen selvforståelses blinde pletter.

For er der fængsler, findes der som nævnt i sagens natur også frihed. Fællesskabet kan hjælpe os med at forstå det vand, vi svømmer i. Det er i mødet med andre mennesker gerne indenfor fællesskabets rammer, vi har mulighed for at blive klar over, at ingen går rundt med en neutral forståelse af verden. Gennem kommunikation kan man blive klar over, hvad det er, man tager for givet, for man finder ud af, at andre tager noget andet for givet. Men det kræver, at man er villig til at foretage gravearbejdet. Flugten fra fængslet skal findes i nysgerrigheden.

*In understanding these hidden dimensions of everyday reality, managers and change agents can open the way to modes of practice that respect and cope with organizational challenges in a new way. They can learn to see when and how unconscious concerns are being projected or buried in a dysfunctional manner and find ways of releasing the energy in a more positive form. They can learn the art of carrying valuable dimensions of "old ways" into the new. They can begin to untangle sources of scapegoating, victimization, and blame and find ways of addressing the deeper anxieties to which they are given form. They can approach the "resistance" and "defensive routines" that tend to sabotage and block change with a new sensitivity, and find constructive ways of dealing with them".*

"Images of Organization", s. 245-246

De psykiske fængsler er måske den metafor, der bedst beskriver og rummer hele denne bogs dilemma: Går vi ad vishedens eller nysgerrighedens vej? Der er så meget, der lokker og leder på vishedens vej, men vi kan bruge alle lokkemidlerne til at blive bevidste om, at både de og deres modstykker er der. Derefter kan vi tage et bevidst valg, alt efter om vi vil blive i det psykiske fængsel, eller om vi vil flygte.

Hermed vil jeg gerne forlade Morgans metaforer og sige tak for lån. Nu skal det handle om et særligt læringsperspektiv, der i den grad også sætter fokus på fællesskabets vigtighed i forhold til begrebet integral nysgerrighed.

### **Praksisfællesskaber – læringen mellem os**

I 2012 interviewede jeg Mohammed El Arbagi. En ung mand på 15 år, som var direktør for tøjmærket "G for Gentlemen". Virksomheden blev skabt i det prisvindende projekt "Mind your own business", hvor unge i udsatte boligområdet gennem et intensivt

forløb arbejder med at skabe, drive og udvikle deres egen virksomhed. Inden projektet var Mohammeds hverdag ifølge ham selv præget af en "Fuck det-attitude", hvor han og vennerne "bare sad i klubben" og "ikke gad noget".

Men det ændrede sig, da de gennem projektet var blevet virksomhedsejere. Nu skulle de pludselig bruge det, de lærte i skolen, til noget. Hvis man ikke kunne sin matematik, kunne man heller ikke styre sit lager. Kunne man ikke bruge sproget ordentligt, kunne man ikke "markedsføre sin business". Og det, de lærte i virksomheden, kunne de bruge i skolen. Da jeg spurgte ham, hvad han gerne ville være om femten år, sagde han, at det skulle være noget med business – eller læge eller sådan noget. Og efterfølgende gav han udtryk for, at det var en helt fundamentalt anderledes måde at tænke sin fremtid på end tidligere. Senere er Mohammed i øvrigt blevet student på Ørestad Gymnasium med klassens højeste snit. Hvorfor var det egentlig, at "G for Gentleman" ændrede Mohammeds liv?

Her er det interessant at bruge begrebet praksisfællesskaber, som er skabt af den schweiziske læringsteoretiker Etienne Wenger. Når man taler om læring kunne man se på, hvordan der skabes nye forbindelser inde i hjernen, og det er nok også det perspektiv, vi har det meste af tiden i uddannelsessystemet. Men man kunne også se på læring som noget, der sker mellem os, og så dukker der nogle interessante perspektiver frem, der igen påpeger fællesskabernes vigtighed.

### ***En duft af stald***

Et praksisfællesskab kan være vores arbejdsplads, uddannelsessted, badmintonklub, online spillefællesskab osv. Alle fællesskaber er lærende miljøer, når man først får øjnene op for det. I alle praksisfællesskaber er der noget, man kan være god til – og blive bedre til. Wenger beskriver det blandt andet således:

*Når vi er sammen med et praksisfællesskab, som vi er fuldgældigt medlem af, er vi på kendt territorium. Vi kan manøvrere kompetent. Vi oplever kompetence, og vi anerkendes som kompetente. Vi ved, hvordan vi skal engagere os i andre. Vi forstår, hvorfor de gør det, de gør, fordi vi forstår den virksomhed, deltagerne har ansvaret for.*

”Praksisfællesskaber – læring, mening og identitet”, s. 177

Første gang jeg var til en vinsmagning, skreg jeg af grin, da en moden herre i ramme alvor roste en vin for dens duft af stald. Jeg begyndte hånligt at spørge ham, om det var kostald, grisestald osv., hvilket nok skyldes min opvækst på landet, hvor en stald ikke har noget at gøre med forædlede druer fra Bourgogne. Men min adfærd gav mig ikke respekt om bordet. Jeg troede, han var til grin, men det var i virkeligheden mig. Jeg havde ikke fagligheden til at tale om vin, men endnu vigtigere, så havde jeg ikke lært, hvordan man interagerer i en vinklub.

Det skulle jeg i gang med at lære. Jeg satte mig for at lære ikke bare at drikke vin, men at smage og tale om vin. Og at det skal foregå uden musik og udenomssnak. Det gav nemlig heller ikke respekt, da jeg gik hen og satte en CD på under vinsmagningen, for jeg tænkte, at vi jo alligevel bare sad og hyggede os. Men det var ikke dette praksisfællesskabs formål. Jeg var meget motiveret til at blive en bedre vinsmager for at kunne blive i klubben, så jeg måtte studere vinsmagning og lære for at kunne indtage en bedre plads i fællesskabet. Senere fik jeg faktisk et glimrende studiejob i en vinhandel, hvilket langt fra lå i kortene, da jeg første gang grinte af stald-dufteren.

### **Formål og motivation**

Når vi først kan se formålet med læring, og hvordan dette formål giver os en plads i vores forskellige praksisfællesskaber, er motivationen ekstremt høj. Jeg var en pestilens i naturfagsundervisningen i

gymnasiet, for som klassisk sproglig forstod jeg aldrig, hvad i alverden jeg skulle bruge matematik, fysik og kemi til. Jeg forstår stadig ikke, hvad forskellen er på fysik og kemi. Mange har forklaret mig det, og jeg kunne nok også kognitivt forstå det, men jeg har ingen motivation for at forstå det, for jeg skal ikke bruge det på et eneste område af mit liv. Værst var det nok, da vi skulle lære, hvordan man kunne beregne en flagstangs længde ud fra længden af dens skygge. Jeg kunne simpelthen ikke fatte, hvorfor man ikke bare kunne måle flagstangen i stedet. Derfor lavede Anders et par opgaver for mig. Han var hamrende dygtig til det og kunne se finten i det. Senere blev han i øvrigt bygningsingeniør, og jeg humaniorauddannet.

Men når undervisningen virkede relevant for mig eller havde forbindelser til nogle fællesskaber, hvor jeg skulle bruge viden, ville jeg gøre alt for at blive bedre. Læringen bliver en personlig jagt mod noget, og motivationsforskerne ved, at det er lige præcis intern motivation mod noget, der virker på lang sigt.

Det giver altså lysten til at lære det rent faglige aspekt: Hvilke smagsnuancer kan vin have? Hvilke forskellige kvaliteter kan en vin have? Men det handler også om det sociale aspekt: Hvordan interagerer man med andre under en vinsmagning? Hvad er ok, og hvad er ikke OK at gøre? Det kan jeg ikke lære alene ved læse en bog. Og måske gider jeg heller ikke læse bogen, hvis jeg ikke har noget praksisfællesskab at skulle udfolde denne læring i.

### **Identitet i fællesskabet**

Så når man tænker praksisfællesskab i forhold til Seth Godins stammebegreb, hvor der er en inspirerende leder og en fælles platform, er det flere overlap. Stammen eller praksisfællesskabet giver os identitet og motivation til at ”være med”. Man kan være i periferien eller i centrum – og derimellem. Det hele kan ske på tværs af kontinenter og kulturer, så længe der er noget, vi er fælles

om, og som vi dyrker en praksis om i fællesskab. Men Wengers læringsbegreb givet et centralt ekstra aspekt til fællesskabet – nemlig at det også er her, grundstenen til læring ligger.

Det var således det nye praksisfællesskab, der ændrede Mohammeds liv. For at kunne være en god direktør i praksisfællesskabet ”G for Gentleman”, måtte han lære ekstra meget i skolen – ikke for at kunne de rette formler, tabeller og grammatiske regler, men for at kunne styre økonomien og sælge mere i sin virksomhed sammen med de andre. En vigtig del af ”Mind your own business” er i øvrigt venturepiloterne, som er frivillige fra erhvervslivet, der lærer de medvirkende unge alt det, som ikke kan læses i en bog. De unge får dermed også nogle ressourcer med i praksisfællesskabet, som de ellers ikke ville have adgang til. Forskellige verdener fik muligheden for at blive til en større enhed – integreret.

Det er præcis dette læringsperspektiv, jeg i små ti år har forsøgt at bruge, når jeg har arbejdet med unge i udsatte boligområder. Det har været en stor og vigtig indsats at få unge ud i foreningslivet, og det har aldrig handlet om, at de skal blive gode fodboldspillere, spejdere eller kunstmalere. Det er da en god sidegevinst, men det vigtigste har altid været læringen mellem dem og de andre i praksisfællesskabet. Hvordan er man en god holdspiller? Hvad får man ud af at kunne tænde sit eget bål eller plukke en fasan? Men også læring for de andre på holdet: Hvad vil det sige at komme fra et udsat boligområde? Hvordan kan anderledes perspektiver være en gave for fællesskabet? Samtidig har det også været en stor gave at opleve den skjulte viden, de har i deres egne praksisfællesskaber. Mange ser måske kun en gruppe unge hænge ud på gadehjørnet, og det er måske også det, de unge kun ser. Men det bliver for dem også et praksisfællesskab, hvor de udfolder sig og lærer.

Nogle viser sig at have fantastiske lederevner, for dem har de skulle bruge for at skabe sammenhold i gruppen. Andre er glimrende

koordinatorer, fordi det altid er dem, der skal arrangere en fællestur. Jeg lavede på et tidspunkt en juniorprojektlederuddannelse, hvor jeg underviste unge i projektlederværktøjer, og jeg blev gang på gang overrasket over, hvor meget projektledelse, de allerede kunne, for det var de blevet nødt til i en til tider meget kaotisk hverdag. Det var de i øvrigt også selv overraskede over.

### ***Identitet af fællesskabet***

I forhold til det tidligere nævnte faktum, at vi er justerede til hinanden, giver Wengers praksisfællesskaber også mening, for det er jo lige præcis det, der sker i praksisfællesskabet. Vi bliver socialiseret i fællesskabet af fællesskabet. I stedet for bare at lære syvtabellen, handler det altså om at blive en del af noget, hvor syvtabellen er meningsfuld. Og hvis man gerne vil lære fra sig, består opgaven i Wengers perspektiv i at gøre syvtabellen relevant.

En af grundstenene i Wengers teori er, at han ikke skelner skarpt mellem individ og fællesskab. Eller som han skriver:

*I hverdagslivet er det svært – og i det store og hele unødvendigt, vil jeg mene – at sige nøjagtigt, hvor den individuelle sfære slutter, og den kollektive sfære begynder ... Vores praksisser, vores sprog, vores artefakter og vores verdensopfattelse afspejler vores sociale relationer. Selv vores mest private tanker gør brug af begreber, billeder og perspektiver, som vi forstår i kraft af vores deltagelse i sociale fællesskaber.*

”Praksisfællesskaber – læring, mening og identitet”, s. 170

Vi er altså os selv. Vi er også en del af fællesskabet. Og så er vi noget derimellem, hvilket igen understøtter den integrale tanke. Det betyder også, at vi ifølge Wenger ikke automatisk kan konkludere, at der er en evig og iboende konflikt mellem individet og fællesskabet, eller at det ene altid er godt og det andet dårligt. Der er masser af eksempler på, at fællesskaber undertrykker individer, og at

individens interne konflikter ødelægger fællesskabet, men det betyder ikke, at det nødvendigvis vil være sådan. Social aktivitet kan knuse den enkeltes forhåbninger, men den kan også være en kilde til indsigt.

### ***De mulige, fælles fremtider***

I forhold til denne bogs ærinde er det interessant at kaste blikket nærmere på det, som social aktivitet også kan være kilden til, nemlig fantasi. Wenger beskriver begrebet på denne smukke måde:

*Fantasi i denne forstand er at kigge på en æblekerne og se et træ. Det er at spille skalaer på klaveret og se en koncertsal for sig. Det er at træde ind i et tempel og vide, at det ritual, man udfører, udføres og er blevet udført af millioner verden over. Det er at se sin bedstefar tage sit gebis ud og vide, at man hellere må børste tænder. Det er at besøge sin mors fødegård og se hende som en lille pige, der lærer at elske naturen på samme måde, som hun selv har lært at gøre det. Det er at læse en biografi og genkende sig selv i en persons kamp.*

”Praksisfællesskaber – læring, mening og identitet”, s. 204

Ifølge Wenger er fantasi ikke ”bare” den enkeltes måde at trække sig tilbage fra virkeligheden på, men en måde at høre til på. Gennem historier kan vi udvide virkelighedens rammer og skabe fælles identiteter. Vi kan medtage andre meninger, muligheder og perspektiver i vores identiteter, og vi kan udforske alternativer og se mulige fremtider for os. Det kan lyde som en kreativitetskonsulents ultimative våde drøm, men det handler i Wengers teori ikke om ubegrænset kreativitet, for vi skal også kunne indordne os og styre energien, så vi bliver en del af noget større end os selv. Men i fællesskabet finder vi altså kort sagt grobund for læring og fantasi.

Praksisfællesskabet bliver derfor også noget, der kan skabe integral nysgerrighed i sig selv. Når vi indgår i et praksisfællesskab, lærer vi hinanden spillereglerne og får dermed skabt en helhed, som ikke var der før.

### **Kontaktlim**

Gennem social kapital kan vi også få nogle gode byggesten til skabelsen af en integral nysgerrighed. For hvordan kan vi finde det imellem os, når nu vi er så forskellige?

Jeg har tidligere beskrevet den samlende kapital, som skaber et stærkt fællesskab. Den kaldte jeg superlim. Den sørger for intern sammenhængskraft og solidaritet. Den er med til at give os en stærk vished i fællesskabet, og så kan den som nævnt være så stærk, at den ekskluderer alle andre, og Hells Angels-problemet vokser frem. Men der er også kontaktlim, som skal bruges mellem fællesskaberne, og den er særlig vigtig, når vi går ad nysgerrighedens vej, for den sørger for udvikling og fornyelse.

Kontaktlim bliver oftest omtalt som brobyggende kapital, eller ”bridging social capital”, og er især blevet udbredt som begreb af den amerikanske politolog og professor Robert Putnam i hovedværket ”Bowling alone – the collapse and revival of American community” fra 2000. Det skal lige nævnes, at han i høj grad i denne henseende også står på skuldrene af Mark Granovetter og Xavier de Souza Briggs. Han omtaler også selv kapitalformen som WD40 – det multifunktionelle smøremiddel. Selvom vi ofte omtaler social kapital som noget, der vedrører organisationer, bruger Putnam begrebet i forhold til samfundet som helhed og alle fællesskaberne i det.

Hans hensigt er at ”genvæve fællesskabernes stof”, for resultaterne i hans forskning siger, at det halter på en lang række områder. Det generelle problem er, at samfundets sammenhængskraft (i USA) i høj grad smelter i forhold til tidligere, hvor nabofællesskabet, aktivitetsfællesskaberne, arbejdsfællesskabet og en række andre fællesskaber sørgede for, at vi mødtes på kryds og tværs. Når man synger sammen, handler det om sang uanset vores

andre forskelligheder. Der har med andre ord tidligere været en større grad af det, andre kalder ”det fælles tredje”. Når vi møder hinanden på tværs, skaber vi hele tiden tillid og troværdighed i samfundet.

### ***Noget for noget andet***

Det kan nogle gange medføre det, han kalder en specifik reciprocitet, hvilket betyder, at jeg gør x for dig, hvis du gør y for mig. Men endnu stærkere er den generelle reciprocitet, hvor jeg gør noget for dig uden at forvente noget tilbage fra dig. Men jeg har tillid til, at på et tidspunkt vil der være en anden, der på samme måde gør noget for mig. Det er på et samfundsplan også langt mere effektivt, at vi ikke hele tiden skal måle vores handlinger i forhold til, hvad vi får ud af dem. Det kan nemlig medføre en lammelse, hvis vi hele tiden skal vente på at få noget tilbage. Men hvis jeg har tillid til, at det vil ske på et tidspunkt, så gør jeg det bare uden ventetid. Og hvis jeg gør det, du gør det, og alle andre gør det, så fungerer kontaktklimen og dermed også samfundet optimalt.

Den brobyggende kapital betegner fællesskabers evne til at være inkluderende og dermed favne bredt. Det vil sandsynligvis ikke resultere i lige så stærke bånd mellem medlemmerne, men en mere generel solidaritet. Når jeg arbejder med danske organisationer, ønskes der oftere og oftere fokus på denne kapitalform. Det skyldes, at opgaveløsningen er kompleks (eller uartig), og derfor skal mange forskellige teams med om bordet, og det kræver naturligvis tværfagligt samarbejde, hvilket også ligger i begrebet kerneopgave. Kapitalformen får også øget fokus fra frivilligområdet og ikke mindst i relationen mellem det offentlige og det frivillige.

Sidstnævnte er vokset frem af flere årsager. Dels kan det skyldes, at det har været et uudnyttet potentiale, dels er der nogle steder så voldsomme nedskæringer, at man må være kreativ, hvis lokalsamfundet skal hænge sammen, og ydermere bliver der også

flere og flere meget aktive pensionister, der gerne vil bidrage, hvor de kan. Endelig har folkeskolereformen også åbnet for en større grad af samarbejde mellem skolen, virksomheder og foreninger. I det kommende år vil der kun blive endnu mere tværfagligt samarbejde i den henseende. Det gælder også i forhold til de mange truede landsbysamfund, hvor det er blevet tydeligt, at kræfterne skal forenes i den fælles opgave at holde på borgerne og tiltrække nye.

### ***Kontaktklim vs. superlim***

Behovet for mere samarbejde på tværs giver også mange steder gnidninger, fordi man finder ud af, at den brobyggende kapital kræver noget helt andet end den samlende kapital, man har været vant til. Private, offentlige og frivillige organisationers psykiske fængsler kommer i den grad frem i lyset, når de finder ud af, at andre ikke gør, som ”vi” gør. Det er svært, men muligt og nødvendigt at benytte sig af fællesskabets kontaktklim. Superlimen er altså det, der internt samler fællesskabet, og kontaktklimen er fællesskabets mulighed for at koble sig på andre fællesskaber.

Uanset hvordan vi ser på det, er problematikken generelt, at det er sværere for os at skabe forbindelse til dem, vi kender mindre godt. Vi kan endda have så meget tryghed i vores stærke bånd, at vi slet ikke ser andetsteds, hvilket hurtigt skaber fundamentet for det psykiske fængsel.

Det er derfor vigtigt, at ethvert fællesskab gør op med sig selv, om dets grundlæggende credo giver plads til andre fællesskaber. Bevares, så kan det i udgangspunktet være begrænset, hvor meget pensionist-dartklubben i boligforeningen har brug for at tænke relationen til andre fællesskaber ind. Men i det øjeblik, en anden forening ser dagens lys og har brug for lokaler, kan brugen af samlende eller brobyggende kapital gøre forskellen for dartklubbens fremtid. Næb og kløer er ingen garanti for sejr – slet ikke for boligforeningen

som helhed. På samme måde har ingen virksomheder godt af manglende kontaktlim.

### ***Putnams syv budskaber***

Når vi skal skabe mere kontaktlim og mærke dets effekt, er det netop vigtigt at gå ad nysgerrighedens vej. Putnam beskriver selv, hvordan det er vigtigt, at vi både handler i forhold til dette i diverse fællesskaber og som individer, og han identificerer syv områder, hvor han mener, vi skal og kan handle. Det kan på samme tid ses som indsatser, der kan være med til at skabe mere integral nysgerrighed.

1: Ungdommen skal lære at engagere sig i civilsamfundet helt fra bunden. Vi skal ikke komme med ”broccoli-tiltag”, hvilket er en betegnelse for det, der er godt for os, men som ingen vil have. Vi skal fx lære af spejdernes måde at kombinere værdier med morskab.

2: Arbejdspladserne skal være mere fleksible, så de i højere grad gør det muligt at være engageret i sit familieliv og foreningsliv samt i lokalsamfundet. Det viser sig, at det ofte er en gevinst både for den ansatte og arbejdsgiveren. Men den brobyggende kapital kan selvfølgelig også skabes på selve arbejdspladsen, hvis man lykkes med at arbejde på tværs. Endelig kommer Putnam også med en opfordring til, at arbejdspladser kan inddrage lokalsamfundet og låne sine lokaler ud til diverse fora og gode tiltag.

3: Design af byrummet kan også gøres langt bedre. Vi spilder alt for meget tid på vejene, fordi vi klumper alt sammen på få steder. Det kan vi også i høj grad se i Danmark, hvor myldretiden flere og flere steder er mere omfangsrig både i geografi og tid. På de få steder er det også dyrere at bo, hvilket betyder, at vi skal arbejde mere for at få råd til at bo i huset

og dermed har mindre tid til at tale med vores naboer. Hvis vi ikke spildte tiden i køer, kunne vi bruge tiden på at være sammen med andre mennesker. Man kan også skabe byrum, der i højere grad opfordrer til, at man mødes på tværs. Endelig er der også den evigt aktuelle ghettoiseringsproblematik, hvor vi i højere og højere grad ser, at vi bor i områder med dem, der ligner os mest, og at vi færdes meget lidt i områder med borgere, der ikke ligner os.

4: Religion er et område, der selvfølgelig fylder mere i USA end i Danmark, men vi kan alligevel se de samme tendenser. Traditionelt set er religiøse fællesskaber fantastiske i social kapital-perspektiv, fordi det netop er steder, hvor vi mødes og bruger tid med hinanden. Men Putnam ser, at de religiøse miljøer i tiltagende grad lukker sig om sig selv i stedet for at nå ud til hinanden og dyrke den overordnede fælles interesse, som det må give at have spiritualitet som en vigtig faktor i sit liv.

5: Massemedierne spiller måske den største rolle (endda beskrevet i 2000). Putnam mener, at medierne og internettet rummer kæmpe potentialer for at skabe fællesskab mellem mennesker, men han ser også tegn på, at de i mange tilfælde er med til at erstatte menneskelig kontakt med kontakt mellem menneske og en skærm. Internettet skal styrke og ikke erstatte vedværende sociale netværk.

6: Kunst- og kulturområdet spiller også en stor rolle. I dansk sammenhæng kunne vi her tilføje foreningslivet generelt. Det er netop her, vi har mulighed for at møde nogen, der er anderledes. Vi kan sagtens dyrke en sport eller anden interesse sammen på tværs af religion, socialklasse og etnicitet. I dansk kontekst må man således også tilføje det faktum, at vi i højere og højere grad dyrker selvorganiseret motion. Vi løber

og træner som aldrig før, men vi gør det for os selv. Det er selvfølgelig smart i forhold til den enkeltes planlægning, men set fra et social kapital-perspektiv, er det en svækkende faktor.

7: På det politiske område er Putnam meget klar i målet: "Nowhere is the need to restore connectedness, trust, and civic engagement clearer than in the now often empty public forums of our democracy". Det er jo ikke, fordi den politiske debat er væk, men den er ikke fokuseret på social kapital. Putnam mener, at økonomisk kapital er altoverskyggende i debatten, og så er der alt for mange "enten-eller"-debatter i stedet for "både-og"-debatter. Social kapital skal generelt være et parameter i debatten: Hvordan skaber vi varig tillid og sammenhold?

Jeg inddrager Putnams områder, fordi det giver et perspektiv på, at nysgerrighedens vej kan få asfalt mange steder i samfundet og i den enkeltes liv, og dermed ikke bare på arbejdspladsen, som oftest bliver omdrejningspunktet, når man fx taler om social kapital. Han kommer ikke med specifikke løsninger, men nævner, at det er på de områder, løsningerne skal findes. Kontaktilmen kan bruges og skabes, hvor der er mennesker, hvilket jo også er der, de uartige problemer opstår.

### **Fælleden**

Et mere lokalt perspektiv på den integrale nysgerrighed kan man finde i Tor Nørretranders og Søren Hermansens bog "Fælledskab" fra 2011. Bogen er en kombination af Tor Nørretranders teoretiske og filosofiske overvejelser og Søren Hermansens praktiske eksempler fra livet som pionér på klimaområdet. Det er ham, der har været primus motor på Samsøs overgang til at være en bæredygtig ø, hvilket blandt andet har gjort, at Time Magazine på et tidspunkt valgte at sætte ham på forsiden.

Klimaet og samarbejdet for at gøre noget ved det består af uartige problemer. Bogens titel "Fælledskab" er en fusion af ordene fælled og fællesskab.

*Fælled betyder egentlig det sted, hvor kvæget græsser. Fæ betyder kvæg og led betyder sted. Den klassiske fælled er netop fælles: Bønderne i en landsby havde hver deres jord at dyrke, men også et stykke fælles græs uden for landsbyens jorde, hvor kvæget kunne gå og grasse. Fælleden fungerede som fælles ressource, fordi den ikke skulle dyrkes – kvæget spiser det græs, som gror helt af sig selv i solskinnet.*

"Fælledskab = fælled + fællesskab", s. 83

Det er jo fantastisk med sådan en fælles, gratis ressource. Men konceptet involverer sin egen tragedie. For det er ikke en udtømmelig ressource. Når landmændene øger deres besætning, belaster det fælleden yderligere, og på et tidspunkt kan jorden være så forpint, at ingen længere får noget ud af fælleden. Hvordan undgår man det? Det er problematisk, fordi det kan være svært for den enkelte bonde at lade være med lige at øge med en ko eller to. To køer kan jo ikke ødelægge hele området. Men når alle landmænd gør det over årene, bliver en fortabt fælled resultatet.

### **Mere end græs**

Jeg vil gerne udvide begrebet til at handle om mere end græs, hvilket Tor Nørretranders også gør. Han skriver blandt andet, at fælleder er det vigtigste i vores liv. Alt det, der gør os lykkelige såsom kærlighed, sprog, natur, himmel, luft, generøsitet, videnskab, kultur, fremtid osv. I en organisatorisk sammenhæng kunne man sige, at ord som kommunikation, tillid, retfærdighed, trivsel osv. også er fælleder. Det er alt sammen noget, vi medvirker til at skabe og kan ødelægge ganske som begrebet stilhed:

*Stilheden er en fællede, fordi den produceres ved, at man holder kæft. Når man taler uden at tage hensyn eller larmer på en anden måde, skaber man støj for de andre. Man distraherer og fjerner stilheden fra dem.*

”Fællesskab = fællede + fællesskab”, s. 83

De andre begreber, jeg nævnte, er også noget, vi alle har til rådighed, men det er også områder, der kan udpines gennem overbelastning. Der skal ikke sendes mange ”køer” ekstra på marken, før trivslen får det svært.

Man kan bebrejde den menneskelige natur for denne konsekvens, for den menneskelige natur er bestemt skyldig – ikke mindst når vi ser på udryddelse af dyrearter, overfiskeri og ødelæggelse af habitater. De fisk, jeg fanger i dag, kan da ikke være med til at ødelægge hele næste års fangst for alle. Det træ, jeg fælder, betyder ikke noget for dyrene – for der er jo andre træer, de kan leve i.

Man kan sørge for, at nogen ejer fællederne og dermed bestyrer dem, eller man kan lave regler for, hvordan man må bruge dem. Men det er besværligt og ikke mindst umuligt, når det drejer sig om mere abstrakte begreber. Derudover udfolder det uartige problem sig jo yderligere, når man skal tænke ind, hvordan klimastramninger ødelægger det enkelte lands konkurrencemuligheder, og derfor kan man kun lave tiltagene, hvis alle andre også gør. Det bliver ekstremt uartigt, når vi skal se det på verdensplan. Så lad os gøre noget andet i stedet.

### ***Fælles om fælledden***

For det er nemlig noget andet i menneskets natur, som kan give håb om fælleddernes overlevelse, og det er ikke fremmed for denne bog; nemlig fællesskab. Hvis de, der gør brug af den konkrete fællede, går sammen om at sikre og passe på deres egen fællede, kan det lykkes.

Det er fællesskab. Den amerikanske politolog Elinor Ostrom fik Nobelprisen i økonomi for sine tanker på dette område. Hun fik den egentlig for noget så banalt som at have bevist, at mennesker kan samarbejde, men det var altså i økonomisk videnskab breaking news. Tor Nørretranders beskriver opskriften på løsninger:

*Det er vitalt, at de mindre fællesskaber hele tiden bliver respekteret af de større fællesskaber. At hvert lille fællesskab får den frihed til at forvalte sin fællede, som er nødvendig for at fællesskabet kan fungere. Fællesskaber kan kun fungere, hvis de har en vis råderet over deres fællede. Det går ikke med vilkårlig indblanding udefra. Det er også vigtigt, at alle aktører inddrages lokalt. At alle dem, der er med til at udnytte en fællede, faktisk involveres i, hvordan den skal forvaltes. Folk skal kunne overvåge hinanden og gribe ind, når nogen ødelægger fælledden.*

”Fællesskab = fællede + fællesskab”, s. 88

Heri ligger nogle oplagte arbejdsområder for den integrale nysgerrighed, hvis man for eksempel tænker på en organisatorisk fortolkning.

Stort set alle steder laver man medarbejdertilfredshedsundersøgelser, og det, der ligner, en gang om året. Men de er ofte præget af envejskommunikation: Nogen sender et spørgeskema ud, nogen sender det tilbage, nogen samler det, og nogen fortæller resultaterne, og evt. hvilke strategier der skal til for at få de dårlige resultater til at blive gode, og hvilke gode resultater, vi skal være stolte af. Det er nok en generalisering, men den forekommer mig ikke at være uberettiget. Og resultatet er desværre, at mange føler sig helt distanceret fra at have et ejerskab over trivsel osv. i hverdagen. Stemningen bliver jo ikke generelt dårligere af, at jeg taler grimt til Jacob i dag...

Hvad nu, hvis vi fik nogle nysgerrige samtaler om, hvad der var vores fælleder? Hvilke ressourcer er det, vi alle skal kunne bruge? Hvordan

skal vi sammen sørge for, at de ikke bliver udpint? Hvad skal der til, hvis man har brug for lige at sende et par køer mere afsted end de andre for en stund? Og hvordan bør man gribe ind, når man ser, at andre ikke tager et fælles ansvar for fælleden? Resultatet vil ifølge Ostrom og Nørretranders i teorien være samarbejde og løsninger af uartige problemer, og Søren Hermansen har vist det i praksis. Årsagen til, at det er muligt, er menneskets evne til at arbejde i fællesskaber, og fordi vi generelt er forbundet til hinanden.

### ***Tønden del 2***

Lad os nu vende tilbage til den lovede afslutning på historien om tønden. Vi var i en klemme. Skulle vi miste vores arbejde eller gøre noget, der gjorde arbejdet umuligt fra starten? Aldrig har jeg talt så meget om en tønde. Vi valgte at gøre noget, som jeg i den integrale nysgerrigheds lys i dag er glad for. Vi spurgte de tre mest engagerede afdelingsformænd og de tre mest engagerede unge, om de ville holde et møde med os. Der var meget intensitet i rummet. Udover selve konflikten havde vi også den udfordring, at de unge var bange for, at afdelingsformændene ville smide dem ud af deres boliger, og afdelingsformændene kunne tilsvarende være bange for, at de unge ville holde et mere ubehageligt møde efterfølgende på parkeringspladsen. På hver side af bordet var der jo også to forskellige fællesskaber med hver sin sporafhængighed, som ville kunne hindre en løsning. Hvis en af parterne ville komme de andre i møde, ville vedkommende så blive stemplet som ”forræder” af sin egen gruppe? Men vi gik i gang og lod parterne fortælle deres historier. Det gik fint nok, men vi kunne ikke finde løsninger.

På et tidspunkt skete der rent faktisk det, at de to grupper gik sammen mod os, for afdelingsformændene mente på lige fod med de unge, at vi bare burde åbne for værestedet, for så ville problemet være løst, da der så ikke ville være brug for tønden. Men midlerne til det blev først frigivet senere, så det kunne ganske enkelt ikke lade sig gøre. Vi

endte med en tam løsning, der hed, at vi skaffede et varmeapparat, så der ikke var flammer, og så de unge kunne holde varmen. For heldigvis var vi alle trods alt enige om, at de unge selvfølgelig skulle have lov til og mulighed for at hygge sig i hinandens selskab om aftenen. Varmeapparatet var på en umulig opgave. Det kunne på ingen måde varme lige så meget som en tønde. Vi fandt aldrig en løsning, for måske var der ikke én. Men det ejendommelige var, at problemet forsvandt alligevel. En integral nysgerrighed var opstået.

Begge parter kunne nu forstå, at deres individuelle løsninger på det uartige problem var tamme løsninger. Formændenes løsning med at fjerne tønden var umulig, og det begyndte de selv at forstå. De unges løsning, at beboerne bare skulle være trygge på trods af tønden, var også umulig, og det forstod de unge. De forstod også hinandens bekymringer. De unge forstod, at det ikke er rart at være afdelingsformand og blive kimet ned af sure beboere – eller at være beboer og føle sig utryg i sit eget hjem. Formændene forstod, at de unge var engagerede i samværet om aftenen, fordi det betød, at de ikke rendte rundt og lavede alle mulige andre ting, som bestemt ikke ville føre noget godt med sig.

De fandt ikke en løsning, men et fælledskab – en fælles fremtid, som ingen af parterne, eller os for den sags skyld, havde overvejet, fordi den måske virkede for kompleks. Men det der blev praksis efterfølgende var, at afdelingsformændene var bedre rustede til at berolige de bekymrede beboere, hvis de ringede. Og hvis flammerne skulle stå højt, ringede formændene bare direkte til en af de unge, der så sørgede for, at der kom ro på. I stedet for at smække røret på, vidste de unge nu, hvorfor de skulle tage det alvorligt. På samme måde sørgede de unge mødedeltagere for at skabe bevidsthed hos de andre unge om, at der skulle være respekt for beboerne. Der var skabt et praksisfællesskab, der handlede om at være blandt de aktører, der sørgede for ro og sammenhold i området, og en ”vi skal

jo alle være her-stemning”. Afdelingsformændene og de tre unge blev det, som Wenger ville kalde for ”brokers” – medlemmer som kan bevæge sig på tværs af fællesskaberne. De unge trådte i øvrigt også senere til, da en af formændene manglede sin doublemakker i badminton.

Tønden forsvandt også, da det blev forår. Jeg kan bestemt ikke sige, at alt blev løst i området fra det tidspunkt, men lige i forhold til relationen mellem de unge og afdelingsformændene blev der skabt noget unikt, og jeg tør slet ikke gætte på, hvad der var sket, hvis vi i første omgang havde føjet den ene eller den anden part i konflikten gennem en tam løsning. I sidste ende ved jeg godt, at det bare er en tønde. Men den blev symbol på de helt store kræfter og dynamikker i området og ikke mindst på et uartigt problem.

Den integrale nysgerrighed er således svaret på, hvordan to forskellige fællesskaber for en stund kan finde sammen, uden fællesskaberne hver især opløses. Vi er stadig os, og I er stadig jer, men vi er også noget sammen, fordi vi i dette øjeblik har en fælles omverden. Luhmann konkluderer:

*I begivenhedernes pulseren integrerer og disintegrerer systemerne sig fra det ene øjeblik til det andet.*

og

*Integration er altså et fænomen, der er fuldt ud kompatibelt med delsystemernes autopoiesis.*

”Samfundets samfund”, s. 489

I mødet om tønden var begge fællesskaber til et møde om tønden på samme tid. Men når mødet er slut, er de igen hver deres fællesskab. Mødet kan så have påvirket fællesskabet til at agere anderledes i fremtiden, men det kan man af gode grunde ikke vide på selve mødet. Hvis man tænker på kontaktlimen, kan der dog være

skabt et fælles tredje a la ”plads til alle i boligområdet”, og de enkelte fællesskaber kan have fået en stærkere brobyggende kapital eller evne til at imødekomme det anderledes. I forhold til Wengers teori om praksisfællesskaber lærte de enkelte mødedeltagere også, hvordan man agerer fornuftigt i et brobyggende møde.

Så integral nysgerrighed forudsætter, at det enkelte fællesskab er i stand til at reflektere over sin egen praksis. Men det er mere end det. For det handler også om, hvordan det for et fællesskab er muligt at skabe et fælles tredje sammen med andre fællesskaber – uden de enkelte fællesskaber bryder sammen.

### **Tre veje til mere integral nysgerrighed**

Men hvor sætter vi så ind, hvis vi gerne vil have mere integral nysgerrighed? Jeg håber, at du har fået nogle idéer undervejs i kapitlet, men da det som nævnt er et yderst komplekst område, vil jeg tilføje tre begreber, som man kan arbejde med, hvis det giver mening, hvor du er. Dermed afviger jeg lidt fra min egen regel om ikke at komme med gode råd, men jeg drister mig til at komme med nogle overordnede råd som kompensation for at have trukket dig gennem noget så abstrakt som integral nysgerrighed. Til gengæld kan jeg love, at rådene ikke bliver særligt konkrete.

#### **1: Øg den kulturelle intelligens**

Når vi skal finde en fælled eller bare dyrke den integrale nysgerrighed, vil der selvfølgelig også være kulturforskelle til stede. Uanset hvem der er ”os” og ”dem”, er det to forskellige kulturer. Regnskabsafdelingen har en kultur, salgsafdelingen en anden. Virksomheden har sin egen kultur, som er forskellig fra en anden virksomhed. Derudover er der selvfølgelig også den mere gængse opfattelse af kulturforskelle, som ofte tager udgangspunkt i forskellige geografiske, religiøse eller traditionsbundne opfattelser. Det viser sig, at ganske som vi har en IQ og en følelsesmæssig

intelligens (EQ), så har vi også en kulturel intelligens (CQ), man kan forbedre ved at træne.

*Men hvad kan kulturelt intelligente mennesker så? Overordnet har de fire delkompetencer. De føler sig motiveret og selvsikre i interkulturelle situationer, de har viden om sig selv og andre kulturer, de evner at omsætte denne viden i deres planlægning, og de opfører sig forskelligt, alt efter hvilke kulturer de befinder sig i.*

”Kulturforståelse for stenalderhjerner – hvordan vi samarbejder med dem, der ikke er som os selv”, s. 53

Antropologen Dennis Nørmark beskriver i denne bog, hvordan den kulturelle intelligens kan gøre en stor forskel, når man skal samarbejde på tværs. Bogens eksempler er især hentet fra kulturer på tværs af lande, men han skriver også selv, at det lige så meget handler om kultur i lokale fællesskaber såsom virksomheder.

### ***Den hellige scene***

Hvis jeg skulle komme med et par eksempler på kulturel intelligens eller mangel på samme, kommer jeg først og fremmest til at tænke på de mange gange, jeg har samarbejdet med danskere med tamilsk baggrund. Cirka en tredjedel af danskerne med tamilsk baggrund bor omkring Herning, hvor jeg har været så heldig at bo og arbejde. Engang var jeg inviteret til en såkaldt danseeksamen, hvor en tamilsk kvinde gennem en opvisning skulle vise, at hun var udlært, og det er en stor begivenhed. Der bliver fløjet musikere ind fra den anden ende af kloden, og der bliver inviteret mange mennesker. Jeg vidste intet om, hvad der skulle foregå, men jeg tog afsted med åbent sind.

Da jeg ankommer, finder jeg ud af, at det er god skik at have en gave med, hvilket jeg ikke havde skænket en tanke. Det er ikke noget unikt, for jeg er også den sidste til at forstå begrebet ”værtindegave”, men selvfølgelig skal man da have en gave, når man bliver udlært. I pausen drøede jeg til en tankstation og hævede nogle penge og købte

et fint kort. Det var sådan set glimrende. Jeg kunne se, at man skulle gå op på scenen og stille sig i kø, så man kunne overrække gaven personligt og sige tillykke. Intet problem, det kan jeg da sagtens finde ud af. Jeg gik op ad den lille trappe til scenen og stillede mig i køen. Med det samme blev jeg mødt med mange undrende blikke. Det fortsatte, og jeg tænkte for mig selv, at det var mærkeligt, og jeg fik det hurtigt vendt til, at det var dem, der var mærkelige. Her blev jeg inviteret, købte en gave, og så var jeg ikke accepteret alligevel. Hvad bildte de sig ind? Efter ti minutter, der føltes som en time, kom en dreng, jeg kendte, hen til mig. Han hviskede helt stille til mig: ”Man må ikke have sko med på scenen, for den er hellig”. Jeg kiggede på køen, og ganske rigtigt havde ingen sko på. Jeg tog mine af, og med det samme blev jeg næsten mødt af flere smil, end der var mennesker. Da jeg lidt senere rettede på en tamilsk mand, der havde sine sko på, fik jeg endda latter og thumbs up hele vejen rundt. Sådanne hyggelige og lærerige historier har jeg godt nok mange af i selskab med det dansk-tamilske samfund.

### ***Ny i kommunen***

I det samme job i Herning Kommune prøvede jeg dog også på en anden måde, hvordan man kan træde i den kulturelle spinat. Jeg skulle invitere borgmesteren til at holde en åbningstale ved et arrangement, og frisk fra universitetet i mit første voksenjob kunne jeg se hans mailadresse på intranettet. Derfor sendte jeg fluks en mail afsted og skrev meget friskt, om han ikke lige kunne komme forbi arrangementet den og den dato. Jeg fik kort efter et meget venligt svar og et positivt tilsagn. Det blev jeg da glad for. Men tre dage senere dukkede der en mail op, som havde været hele vejen gennem den kommunale kommandolinje. Kommunaldirektøren havde skrevet til forvaltningsdirektøren, der havde skrevet til afdelingschefen, der havde skrevet til mig, at man altså ikke bare selv sender en mail til borgmesteren som kommunalt ansat.

Senere kan jeg sagtens forstå, at der er procedurer, der skal overholdes, men det hindrede mig da ikke i at gøre noget lignende senere, hvor jeg holdt møde med den styregruppe, der var den øverste myndighed på mit projekt, der handlede om at få udsatte unge ud i fritidslivet. Midt i et styregruppemøde sagde jeg pludselig: ”Nu må I lige holde resten af mødet selv, for en forælder har meldt afbud til at køre nogle børn til træning, så det skal jeg altså lige”, hvorefter jeg gik. Senere fik jeg at vide, at de selvfølgelig var glade for mit engagement i børnene, men at det vist var første gang, at en projektleder var udvandret fra sit eget styregruppemøde.

### ***Fingeren i jorden***

En vigtig evne i forhold til den kulturelle intelligens er ifølge Dennis Nørmark evnen til at forberede sig og stikke fingeren i jorden. I forberedelsen lærer man noget om den kultur, man skal begå sig i, og kender til nogle gode og dårlige handlemuligheder. Når man stikker fingeren i jorden, starter man med at iagttage, hvad man nu engang gør på stedet. For det er stedet, der i første omgang dikterer, hvad der er rigtigt at gøre. Det betyder ikke, at man altid skal sløjfe sine egne principper og spise hund, fordi man er i Kina. Men man skal handle kulturelt intelligent.

Det vil sige, at jeg fx afgør, om jeg vil kopiere den lokale adfærd, om jeg vil puste mig op og vise, at her kommer jeg, og jeg er ligeglad, eller om jeg vil have en aflæsende adfærd. Dennis Nørmark anbefaler den sidste valgmulighed. I den aflæsende adfærd finder man ud af, hvordan man selv afviger fra det, man har set. Så kan man gøre rede for, hvilken skik man selv er vant til, så de andre forstår, hvorfor man så til sidst finder det rette kompromis mellem stedets og sine egne værdier. Hvordan du gør det mere konkret, kan du læse i hans bog, hvor han blandet andet giver dig de spørgsmål, du skal stille dig selv, når du oplever, at du er i en situation, der går imod dine værdier.

Det vigtige for mig i denne sammenhæng er at slå fast, at der er kulturelle forskelle, som man kan være nysgerrig på og skabe integration mellem. For det er vigtigt at være bevidst om det, da vi ellers i vores vished kan fare frem og ødelægge relationen:

*Alle forsøg på at presse sine egne ideer, normer og principper igennem har en pris. Man kan altid håbe på, at de andre, man møder, er kulturelt intelligente og accepterer ens mærkelige principper og normer, men man kan ikke regne med det. Derfor vil min anbefaling altid være, at du, så vidt det er muligt, forsøger at finde din egen stil og tager udgangspunkt i det, der forventes af dig, der hvor du er.*

”Kulturforståelse for stenalderhjerner – hvordan vi samarbejder med dem, der ikke er som os selv”, s. 61

### ***Åben for det mærkelige***

Jeg kan huske, at jeg på et tidspunkt var med en netværksgruppe i Århus og se Bazar Vest. De tidligere industribygninger er omdannet til en levende basar, hvor det er et krav, at alle butiksejere skal sælge noget, der repræsenterer deres oprindelsesland. Skaberen Olav de Linde ville have oplevelsen af at være ude at rejse, og det, synes jeg selv, er ramt meget godt. Men den daværende leder fortalte os, at de tidligere havde haft et problem, når de såkaldte pensionistbusser kom på besøg. For gæsterne gik meget angste rundt og ville ikke tale med medarbejderne eller folk generelt.

Men så gjorde de det geniale træk, at lederen altid gik ind i bussen, inden dørene blev åbnet. Så tog han mikrofonen og fortalte pensionisterne om, at nu skulle de forestille sig, at de var ude at rejse. For der er vi altid nysgerrige og skal pille ved alt, prutte om prisen og spørge ind. Bare denne lille reminder om at bruge sin kulturelle intelligens og integrale nysgerrighed havde ændret alt. Nu blev der liv, når busserne kom til parkeringspladsen. Der blev undersøgt, talt og handlet.

Den kulturelle intelligens handler således også om at være åben overfor det faktum, at de andre i et kulturelt perspektiv altid vil være lige så mærkelige i vores øjne, som vi er i deres øjne, og vi kan kun umærkeliggøre dette i mødet og aflæsningen af hinanden. Man kan også vende den integrale nysgerrighed indad:

*Når man lever i sin egen kultur, glemmer man ofte, hvor fremmedartet man kan forekomme andre. Ligeledes kan man vænne sig så meget til forskellige kulturelle udtryk, at man overse, at man måske hyklerisk tolererer visse ting, fordi man har kendt til dem i så mange år, men hvis de blev opfundet på ny, ville man afvise dem.*

”Kulturforståelse for stenalderhjerner – hvordan vi samarbejder med dem, der ikke er som os selv”, s. 65

### ***”Vi vil ikke ligne dem – vi ved bare ikke hvorfor”***

Som nævnt behøver de kulturelle kløfter ikke at være på det helt store plan. Jeg kan huske, at jeg på et tidspunkt arbejdede i et område, hvor der var to boligforeninger. Det gik hurtigt op for os, at de bestemt ikke kunne med hinanden. De holdt hver deres arrangementer, så børn fra samme klasse fx skulle til to forskellige fastelavnsfester, fordi de boede i hver sin boligforening – et stenkast fra hinanden. Sådan var det gang på gang, og vi havde så svært ved at forstå, hvorfor de ikke kunne med hinanden. Det viste sig senere, at det vidste de faktisk heller ikke.

Det havde bare altid været sådan, at de andre var de forkerte. Og når ungerne på gaden ikke opførte sig ordentligt, var det altid ungerne fra den anden boligforening osv.

Når man lavede fysiske renoveringer, var det endda sådan, at det var et beslutningskriterium, at man for alt i verden ikke ville ligne den anden boligafdeling, selvom det ville være billigere og sikkert også bedre. Vi prøvede engang at få dem til at hjælpe os med at forstå, hvor den opdeling kom fra. Det bedste bud var, at nogen engang for tyve år siden var blevet uenige om ølpriserne til et fællesarrangement,

og derfra var det eskaleret. Hver især var de de mest engagerede ildsjæle, og de var særdeles samarbejdsvillige. Men når det kom til lige nøjagtig dette samarbejde på tværs, så var den integrale nysgerrighed meget lav, og ingen af parterne kunne se, at de selv igen og igen besluttede sig for, at sådan skulle det være.

Kulturel intelligens adskiller sig fra almindelig intelligens i forhold til, at det ikke bare er et kort, vi er givet og derfor må spille bedst muligt. Nej, kulturel intelligens kan som nævnt øges, hvis man vel at mærke arbejder med den og prioriterer den. Dennis Nørmark angiver mange konkrete ting, man kan gøre for at øge den, men jeg vil blot komme med den overordnede pointe: Nysgerrighed er svaret. Det er dels en introspektiv nysgerrighed på mine egne værdier og grænser, og dels en integral nysgerrighed, hvor man aktivt forbereder sig på mødet med andre og har en åben og aflæsende adfærd.

### ***2: Dyrk udforskning som metode***

En meget praktisk tilgang til integral nysgerrighed ser vi i bogen ”På tværs – grænseskrydsende ledelse og samarbejde” af Jacob Høj Jørgensen, Annemette Digmann, Karen Ingerslet og Per Bo Nørgaard Andersen. Udforskning kan med mine ord forstås som en kombination af opdagelsesrejsen i den svarsøgende nysgerrighed og integral nysgerrighed.

*Hverken medarbejdere eller ledere kan eller skal vide alt om alt. De kan i stedet ”gå en tur i de andres sko” for dermed at nuancere perspektivet på deres egen virkelighed. Det kan være en tur i kollegers, samarbejdspartners eller borgers sko. Det afgørende er at være oprigtig nysgerrig på, hvordan virkeligheden ser ud fra de andres synsvinkel og have lyst til at udforske det.*

”På tværs – grænseskrydsende ledelse og samarbejde”, s. 82

I bogen kan du finde mange gode konkrete eksempler på ledere og medarbejdere, der har fået afgørende læring ved at se på hverdagen fra en anden vinkel. Du har måske som jeg også set udsendelsen ”Undercover Boss”, der har været lavet i flere lande, herunder Danmark. Konceptet er, at en direktør går undercover som almindelig medarbejder og ser sit eget firma fra gulvet. Det medfølgende kamerahold er der altid en valid undskyldning for. Jeg har flere gange fundet programmet ufrivilligt komisk, for det virker som om, direktørerne altid bliver decideret lamslået over, at deres medarbejdere er mennesker. De har udfordringer på jobbet og i livet som alle andre, og derfor så sker der især det i det amerikanske program, at medarbejderen får en kæmpe belønning for sin indsats. De har lavet det, de altid gør, men nu ser direktøren det med egne øjne, og så bliver man påvirket anderledes.

Men en ting er at blive imponeret over menneskers indsatser, og noget andet er at blive generelt klogere på fejl, mangler, udfordringer osv., som kun bliver tydeligere, når man aktivt udforsker hinandens hverdag. Udforskningen kan for eksempel bestå af interviews med borgere, patienter eller kunder, besøg på hinandens arbejdsplads eller længerevarende udstationeringer.

*Gennem mødet med andre bliver du inspireret til nye handlinger. Du får ny viden om, hvad der betyder noget for borgere eller samarbejdspartnere. Når du indgår i samarbejder på tværs af grænser, er det med mennesker, du måske ikke kender i forvejen. Det kan være nogle, du tidligere har haft konflikter med, eller hvor jeres udgangspunkt er meget forskellige. Her giver den fælles oplevelse under udforskningen en fælles referenceramme.*

”På tværs – grænsekrydsende ledelse og samarbejde”, s. 84

Især når man læser bogen, men måske også bare, når du læser mine valgte citater fra den og om metoden generelt, tænker man, at det burde da være det mest naturlige i hele verden at sørge for at få

andre perspektiver på sagen, så man kan finde blinde pletter og styrke samarbejdet på tværs. Men samtidig må jeg erkende, at jeg selv aldrig har prøvet at gøre det, og jeg har aldrig været på en arbejdsplads, hvor andre har gjort det. Når der skal en helt særlig metodeudvikling til for at vi kan lære at gøre det, tyder det også på, at det er en generel udfordring. Og hvorfor er det en udfordring?

På grund af vished. Hvorfor i alverden skulle vi forlade vores eget perspektiv, når nu det alligevel er det rigtige? Alt, jeg har beskrevet under ”vishedens vej”, forhindrer os i at bruge udforskning som metode, men kort sagt er det en risikabel affære at forlade den trygge vished. Og selvom vi får nogle erkendelser til mulig gavn for fremtiden, er det slet ikke sikkert, at vi tager dem til os – medmindre vi tager det udforskende element seriøst og aktivt lytter til det, vi får fortalt og holder fast i de ahaoplevelser, vi måtte få. Så her kan adspredelsens nysgerrighed altså også komme ind i billedet. Når man går i andres sko eller bare ser hverdagen fra et andet perspektiv, er det en god idé at holde fast i alt, der er nyt. Man kan være hurtig på konklusionernes aftrækker og bortforklare hændelser, og det skal man lægge mærke til, så man kan lade være med det.

Når jeg skriver, at jeg ikke har prøvet at arbejde et sted, hvor man udforsker på denne måde, er det faktisk ikke helt rigtigt. For jeg kender heldigvis flere dygtige foredragsholdere, og vi får ekstremt meget ud af at observere hinandens foredrag og give efterfølgende feedback. Jeg bruger også tilskuerperspektivet, når jeg selv træner andre foredragsholdere. Derfor ved jeg også, at det er en meget skrøbelig proces at få nye perspektiver på sit arbejde, og der kan det være en god idé at benytte sig af at være hhv. deler og fødselshjælper, så processen bliver lærerig og ikke en kamp om at få ret. Derudover har jeg flere gange som leder også været med til at udføre meget af det praktiske arbejde, som medarbejderne lavet – dels for at forstå, hvad de arbejder med, dels fordi det var sjovt.

### ***Den klareste udmelding helt uden ord***

Men jeg har fået en helt anden type feedback, der gav mig et andet perspektiv på min adfærd, og det var den hårdeste af slagsen. Min søn har været to år gammel, og en dag gik han hen og tog min telefon ud af hånden på mig og lagde den i min lomme. Som så mange andre (skal jeg lige sige for at få det bedre med mig selv) kan jeg have en ufattelig dårlig mobildisciplin, og selvom min kære kone har sagt det til mig mange gange, så var en toårigs feedback ikke til at tage fejl af. Min kones feedback kunne min vished bortforklare med, at hun jo er stressrådgiver og derfor altid lægger mærke til, hvis man ikke er nærværende. Lille Julius' handling kunne jeg dog ikke rationalisere mig ud af. Jeg kom på udforskning gennem min søns øjne.

Det behøver nemlig ikke være de større udvekslingsprojekter, der skal sættes, for at man kan bruge udforskning som metode. Det kan også gøres, når der er tid i hverdagen. Det vigtigste er, at der bliver sat tid af til at reflektere over udforskningen sammen.

### ***3: Skab mere tolerance***

På trods af alle ihærdige indsatser, den menneskelige justering, høj kulturel intelligens, integral bevidsthed osv., kan det stadig være, at man stadig er langt fra hinanden. Måske endda så langt, at det kan være svært at være i samme rum, uden der udbryder åbne konflikter. Det kan føre til den ultimative silotænkning, hvor hverdagen på jobbet eller i byen kan have et særligt formål, der handler om at undgå de andre. Der er dog en sidste udvej, før den ultimative opsplitning (også på samfundsplan), og det er tolerance.

Begrebet er analyseret af professor i nordisk litteratur Thomas Bredsdorff og forskningslektor Lasse Horne Kjældgaard i bogen "Tolerance" med den bastante undertitel: "– eller hvordan man lærer at leve med dem, man hader". Hvis du en dag anskaffer dig bogen, så kan jeg anbefale ikke at have den liggende fremme, fordi

ens bedre halvdel kan misforstå, hvad baggrunden er for at låne den... At analysere og beskrive et begreb, som alle har et forhold til i forvejen, er altid en farefuld færds, hvor mange hurtigt kan se rødt og fx tænke: "Handler det her om, at man bare skal finde sig i alt?", men nej, det gør det ikke. Tolerance er en særlig forholdemåde, der involverer tre dele:

*At være tolerant over for noget, andre mennesker gør, tror eller siger, forudsætter for det første, at man forkaster det, for det andet, at man trods sin afstandtagen ikke vil forbyde det (hvad enten man har magt til at udstede sådan et forbud eller ej), og for det tredje, at man aktivt bliver ved med at forhold sig til de mennesker, hvis gøren og laden man tager afstand fra – ja, aktivt interesserer sig for dem og prøver at leve sig ind i dem.*

"Tolerance – eller hvordan man lærer at leve med dem, man hader", s. 83

Tolerance kommer af det latinske "tolerare", som betyder at udholde smerte, og det beskriver meget godt, at det ikke er en let proces, som de tre delelementer også illustrerer: Jeg kan tage dybt afstand til det, et andet menneske eller en gruppe siger eller gør, men jeg tager ikke afstand fra mennesket eller gruppen, hvis jeg tolererer dem.

Må man så ikke tage afstand fra mennesker, der går over ens grænser? Jo, det må man da gerne, men så er det ikke tolerance, og så er deres adfærd i givet fald også noget, man ønsker at forbyde. Det kan enten være på arbejdspladsen, hvor der er noget, der giver anledning til afskedigelse, eller på samfundsplan, hvor man kan ønske at forbyde handlinger, fordi de overtræder samfundets regler. Dette emne kan hurtigt stikke af og komme væk fra bogens kerne – nysgerrighed – og derfor vil jeg ikke gå ind i diskussionen om, hvem vi generelt skal lære at tolerere og ikke tolerere såsom: Skal vi tolerere kritikeren, som nogle vil kalde racist? Og må man kalde nogen det? Skal vi tolerere venligboeren, som nogle vil kalde landsforræder osv. Skal man have

nul-tolerance overfor intolerance, og kan man det? Den debat hører en anden bog og et andet ærinde til.

### ***Tolerance som proces***

Jeg finder det mere relevant for mit ærinde at beskrive, hvordan man aktivt kan bruge tolerance til at skabe integral nysgerrighed. For det første kan man forsøge at beskrive konteksten for tolerance og dernæst vælge en fremtidig strategi for tolerancen. Du kan gøre dette som individ, men det er selvfølgelig også oplagt at arbejde med det som gruppe eller fællesskab, hvis man er klar over, at man skal samarbejde med en anden gruppe, som man bare ikke kan sammen med. Til at beskrive konteksten læner Bredsdorff og Kjældgaard sig op ad filosofen Rainer Forst, når de præsenterer arbejdsspørgsmålene:

#### *1. Hvad er tolerancens kontekst?*

*Er det noget, der foregår mellem forældre og børn, mellem venner, kolleger, medlemmer af et religionssamfund, stater, statsborgere eller verdensborgere?*

#### *2. Hvem udøver tolerancen?*

*Er det personer, grupper, samfundet eller staten?*

#### *3. Hvad er genstanden for tolerancen?*

*Er det bestemte overbevisninger, meningssystemer, verdensanskuelser, personlige egenskaber, personer eller enkelte handlinger?*

#### *4. Hvilke handlinger er på- eller forbudt ifølge tolerancen?*

*Er det nok med bare at lade stå til, eller kræver tolerancen en aktiv og positiv anerkendelse af det anderledes? Hvordan skal man i givet fald lade være med at gribe ind – kan forsøg på at overbevise folk til at ændre deres synspunkter fx tælle som tolerance?*

”Tolerance – eller hvordan man lærer at leve med dem, man hader”, s. 94

Det kan være lidt akavet at sidde at holde et seriøst møde om, hvordan vi skal udholde den smerte, det er at arbejde sammen med andre, måske endda indenfor vores egen organisation, men det er langt mindre akavet end at fortsætte i tavshed og bare lade hver især finde sin strategi i det daglige, og husk, at vi er ude i en situation, hvor alle andre forsøg på at være nysgerrige på hinanden har slået fejl. Derfor vender vi nysgerrigheden mod, hvor vi har hinanden henne i situationen, og det kan vi fx gøre gennem empatisk nysgerrighed. Det kan jo også være, at vi finder ud af, at nogle har et glimrende forhold til den anden afdeling, mens andre kæmper for bare at kunne tolerere dem. Alt dette kan komme frem ved at afklare konteksten.

Når det er gjort, kan man så begynde at have en svarsøgende adfærd, hvor man enten for sig selv eller sammen med andre vælger strategien for det fremtidige samarbejde og tolerancen i det. Her er det igen Rainer Forst, der er ophavsmand.

### ***Fire former for tolerance***

For det første er der **tolerance som tilladelse**. Det handler om, at en magthaver eller myndighed tillader et mindretal at dyrke deres anderledes overbevisninger, så længe de ikke antaster magtforholdet. Det er en asymmetrisk form for tolerance, for tolerancen kan kun udvises af magthaveren, som så også har mulighed for at tage tolerancen tilbage. Det er en gentagen debat på samfundsplan, hvem vi skal give tilladelse til at dyrke deres interesser, men vi kan også prøve at sætte det i relation til fx en arbejdsplads. Hvilke former for adfærd vil ledelsen (eller den uformelle magt) affinde sig med? Hvad er OK i hvilke sammenhænge? Det kan være meget godt at være helt åben om sådanne tilladelser, da skjulte tilladelser og accept hurtigt kan udfordre de ansattes fornemmelse af retfærdighed.

Den anden form er **tolerance som sameksistens**. Her er der i højere grad tale om nogenlunde lige stærke grupper, der hver især indser, at det ikke kan betale sig at forsøge at overbevise eller bekæmpe de andre og derfor finder et fælles mål i at slutte fred og arbejde sammen. Det er en gensidig toleranceform, hvor man bliver tolereret og selv tolererer. Man kunne også kalde denne form for en slags våbenhvile, og det er jo altid en skrøbelig tilstand, hvor tingene hurtigt kan udvikle sig. Gensidigheden forudsætter jo også, at de andre er enige i fremgangsmåden.

Den tredje form er **tolerance som respekt**. Det er en dybere toleranceform, hvor man finder værdi i, at uanset forskelligheder er alle medlemmer af den overordnede gruppe, og derfor har de lige så meget ret til at dyrke deres medlemskab, som jeg/vi har. Dette er altså også en gensidig form, hvor parterne må vise respekt for hinanden og leve efter en regel om, at der skal være plads til forskellighed.

Den fjerde og sidste form er **tolerance som værdsættelse**. Her er det ikke nok "blot" at respektere forskelligheden, men man værdsætter den også. Ethvert samfund – i denne forbindelse fællesskab – vil kun blive stærkere af forskellige mennesker og grupperinger. Men husk, at de tre elementer af tolerancen gælder stadig. Der skal stadig være noget ved de andre, vi forkaster, for at der er tale om tolerance.

Der er selvfølgelig tale om meget overordnede tilgange og ikke en færdig femtrinsmodel, der kan få os fra A til B i det svære samarbejde. Men det får os i gang, og jo flere ord vi sammen kan sætte på det, jo bedre. Det hjælper også at huske på, at der er grunde til, at de andre har den vished, de har, ganske som vi selv har det. Det kan måske blive afklaret gennem nysgerrighed, men hvis det slår fejl, må nysgerrigheden bruges til at finde tolerancens vej.

Jeg kommer i næste kapitel ind på, at der selvfølgelig også er grænser for, hvor meget man kan rumme.

### *Opsummering på den integrale nysgerrighed*

Den integrale nysgerrighed handler om mere end at finde et kompromis. Det er ikke en forhandling. Det er en erkendelse og en optagethed af, at jeg ikke er alene i fællesskabet, og at fællesskabet ikke er alene i verden, uanset om fællesskabet er en klub, forening, arbejdsplads, by, et land eller en union. Som vi så tidligere, er alle overbevist om, at de er på den rigtige side. "Vi gør det rigtige på den rigtige måde". "Vi stemmer på den rigtige". "Vi tror på den rigtige" osv. Den integrale nysgerrighed siger ikke, alt dette er forkert – tværtimod. Den erkender, at det er meningsfuldt og naturligt for alle fællesskaber og personer at have den vished. Samtidig er det dog kimen til de uartige problemer.

Derfor skal vi sammen finde ud af, hvilket fælles puslespil vores brikker udgør og ikke have tiltro til tamme løsninger. Det stiller også krav til vores interne superlim: at vi ikke ser det som splittelse, at medlemmer af fællesskabet eller fællesskabet som helhed erkender, at der findes fornuft hinsides vores grænse til omverdenen. I praksis kan der opstå en forræder-mentalitet, som er fællesskabets eller individers misforståede ønske om sammenhold. Det er denne misforståelse der forstærker væggene i det psykiske fængsel.

Jeg talte for nylig med en mand, som sagde, at han var stoppet med at tage til konferencer. For når han kom tilbage til arbejdspladsen med nye tanker, teorier og idéer, mødte han altid modstand og ligefrem eksklusion. Hvis han ville gøre tingene anderledes, var han til fare for fællesskabet. Jeg tror, at mange kontaktskabere i Belbins rolleteori har oplevet noget lignende. Denne frygt for det nye eller de andre er ganske naturlig og en del af credoet. Så den skal vi heller ikke møde med fordømmelse, men med nysgerrighed. Det kunne for eksempel være den empatiske nysgerrighed.

Men der behøver ikke være den store konflikt i at vække den integrale nysgerrighed. Det er jo også en del af ethvert fællesskabs løbende tilpasning til dets omgivelser, som organismemetaforen angav. Og fællesskabets hjernefunktion kan så være med til at sikre, at vi også lærer i processen og begynder at sætte spørgsmålstejn ved vores egen måde at iagttage og fortolke verden på. Endelig kan et fællesskab også som politisk system arbejde med at håndtere de forskellige interne interesser.

### Opsummering på nysgerrighedens vej

Når man læser amerikanske bøger om nysgerrighed, støder man flere gange på ordet *incurious*. Men på dansk har vi ikke ordet ”unysgerrig”. Bare mens jeg skriver dette, fortæller stavekontrollen mig, at jeg har skrevet forkert. Men som når jeg holder foredraget ”Den trælse organisation”, som handler om, hvordan vi bliver mere trælse i hverdagen, kan det nogle gange være meningsfuldt at tage det omvendte perspektiv. Hvordan ville vores adfærd være, hvis vi var unysgerrige?

For det første ville vi registrere alt nyt som ligegyldigt. Vi ville godt kunne se, at nu reagerer en person anderledes, noget andet møder vores blik eller en beslutning går imod vores forventning. Men vi ville på ingen måde have et forhold til det. Jeg har ofte talt med medarbejdere, der siger, at de oplever noget lignende. Efter en lang forandringsproces (læs: forringelsesproces) har de på forhånd opgivet at tage noget ind. De føler sig som robotter, der har koblet hjernen og ikke mindst hjertet fra.

For nogle er det en form for hævnaktion overfor ledelsen: Hvis I behandler os som lønslaver, så bliver vi til lønslaver. For andre er det bare en måde at håndtere dagen på. Selvfølgelig kan vi også være i kriser, hvor alt udenfor vores egen boble er henvendt til resten af verden. I alle situationer er det forståelige menneskelige reaktioner.

Jeg plejer at sige til tilhørere, at hvis de nogensinde hører ordene ”forandringer er et vilkår”, så har den, der siger det, ret. Men man skal svare vedkommende ved at sige, at det er menneskelige reaktioner på forandringerne også.

Så er vi unysgerrige i forhold til det nye, er der en årsag til det, og jeg har bare nævnt et par stykker blandt mange. Men heldigvis er nysgerrighed også noget, vi kan skrue op for igen. Nogen prøver at bilde os ind, at vi relativt simpelt kan skrue op for lykkeknappen. Det kan man ikke, men hvis man er desperat nok, vil man gerne betale for at få det at vide. Men nysgerrighedsknappen betyder ikke, at man skal holde op med at føle det, man nu gør, eller lade være med at have den reaktion, man har. Man kan tværtimod dykke mere ned i den, åbne for den eller inddrage andre.

For det andet ville vi som unysgerrige mennesker enten ikke anerkende huller i vores viden, eller også ville vi acceptere, at det er tilfældet, og det må man nu engang leve med. Ja, der står, at jeg skal finde Holger, men jeg har det fint med, at jeg ikke gør det. Igen kan der være mange årsager til, at det kan være tilfældet, hvilket selvfølgelig også er beskrevet under ”vishedens vej”. Men det kan også være noget så enkelt, som at der ikke er ressourcer til eller modstand mod at søge svarene. I en travl verden, er vi tilfredse med Googles svar på vores problemer. Jeg har for eksempel lige googlet spørgsmålet: ”Hvad er unysgerrighed?”. Svaret var, at man kun kan spørge: ”Hvad er nysgerrighed?”. Hvis jeg er unysgerrig, accepterer jeg det og dropper mit spørgsmål. Men det kan også være, at andre i mine fællesskaber ikke finder det relevant, at jeg skal bruge min tid på det, og så kan vi på den måde holde hinanden på unysgerrighedens vej.

For det tredje ville vi ikke have nogen interesse i at forstå eller genkende tanker og følelser hos andre mennesker. Jeg har været ude

på en arbejdsplads, hvor medarbejderne stolt fortalte, at de vidste en masse om stress. Problemet var bare, at de nærmest på skift gik ned med stress, og ingen gav udtryk for, at andre havde spurgt ind eller interesseret sig for deres mistrivsel. På en anden arbejdsplads blev medarbejderne målt på alt på individuel basis. Så hvis man prøvede at gå til en kollega om hjælp til noget, fik man svaret: ”Det bliver jeg ikke målt på”, hvilket var en anden måde at sige på, at her skal vi være dygtige robotter.

For det fjerde ville andre menneskers og fællesskabers ønsker, interesser og behov være komplet ligegyldige i vores verden. Er der komplekse problemer skal de fikses med tamme løsninger, og hvis andre mener anderledes end os, er der noget galt med deres menneskelighed, og så er det lige meget, om deres argumenter ellers holder vand. Ingen i hele verden mener, at de er på den forkerte side. Alle er på de godes side ifølge dem selv, hvilket umiddelbart giver god mening, men den eneste vej derfra er konflikt.

Endelig vil vi for det femte holde fast i, at der er noget galt med de andre, hvis deres kultur er anderledes end vores. Uanset om det skader min egen sag, eller uanset om mit perspektiv er vigtigt, vil jeg holde fast i, at den anden kultur er dårligere end min – fordi det er en anden, og det vil jeg på ingen måde tolerere.

Men heldigvis er det ordet nysgerrig og ikke unysgerrig, jeg har beskæftiget mig med på de foregående sider. Vi har den alle sammen, og den gør opdagelser, forståelse og samarbejde på tværs mulig. Jeg håber, at du i min gennemgang har fået stof til eftertanke i forhold til at gå nysgerrighedens vej i hverdagen – og til at møde andre på vishedens vej med forståelse.

Jeg kunne stoppe her og konkludere på mine tanker, og så kunne vi være helt enige om nysgerrighedens fortræffeligheder. Men som

nævnt tidligere, kan vi sagtens blive enige om, at nysgerrighedens vej er den bedste, hvorefter vi vælger vishedens vej. Derfor vil jeg på de følgende sider inddrage nogle udfordringer, der i sidste sekund af valgprocessen kan få os til at tage vishedens vej på trods af et ønske om det modsatte.

## HVERDAGENS UDFORDRINGER

Hver gang, et menneske kan vælge mellem mindst to ting, er der tale om en beslutningsproces. Sådan er det selvfølgelig også med vishedens og nysgerrighedens vej. Nu har jeg gjort rede for de to veje på en række forskellige områder, mens jeg samtidig også gør det klart, at jeg foretrækker, når man kan vælge nysgerrighedens vej. Men det kan ikke slutte her, for hvis denne bog skal gøre en reel forskel i din hverdag, vil jeg gerne inddrage en række udfordringer, som gør beslutningsprocessen sværere i hverdagen, hvis man ikke kender til dem.

Formålet med det er, at du får forholdt dig til disse udfordringer, så du forstår, hvorfor det er meget lettere i teorien at vælge nysgerrigheden end i praksis. Når jeg skriver ”udfordring” i de følgende overskrifter, er det ikke, fordi jeg lider af det konsulentkompleks, at man ikke kender ordet ”problem”. Jeg står gerne ved, at noget er et problem, men i disse tilfælde mener jeg, at der trods problemerne er noget, man kan og bør gøre, og derfor bliver det til udfordringer.

### **Magtens udfordring**

Mens jeg har arbejdet med denne bog, har jeg flere gange inddraget nysgerrighed i mine foredrag. Ofte er jeg blevet stillet et spørgsmål, som du måske også sidder med: Ødelægger tilstedeværelsen af magt muligheden for at være nysgerrig? Det korte svar er nej.

Men jeg vil da gerne knytte nogle flere ord til det, hvis du ikke skulle være tilfreds med det korte svar. Spørgsmålet har især vedrørt den empatiske nysgerrighed, hvilket nok skyldes, at ingen kan forestille sig, at ledere IKKE ville være interesserede i at finde

svar på spørgsmål eller skabe sammenhæng i organisationen. Umiddelbart kan jeg godt forstå, at man kan have sine betæneligheder i forhold til, om en leder og en medarbejder kan være nysgerrige på hinanden. Men jeg tror, at det bygger på en meget klassisk, men forældet forestilling om ledelse. Det vender jeg tilbage til lige om lidt.

### ***Forbindende kapital***

Først vil jeg lige være lidt tydelig på mit perspektiv, når jeg taler om ledelse. For det er jo et emne, der hurtigt kan eksplodere mellem hænderne på os. På et tidspunkt uploadede jeg et billede på Facebook af nogle af de bøger, jeg arbejdede med i denne bog. En kommentar var: ”Det ser meget relationelt ud”, og jeg svarede, at jeg jo også er en meget relationel mand. Jeg ser nemlig ledelse som en relation og ikke en forskel, der automatisk skaber afstand. Man kunne tage så mange andre perspektiver, og det er der bestemt andre, der gør.

Indenfor social kapital bruger man blandt andet begrebet forbindende kapital. Det er en betegnelse for relationen mellem ledere og medarbejdere. Det kan også være topledelsen og medarbejdere, eller bare den vertikale relation, som nogle vil kalde den. I det følgende kan det godt være, at jeg skriver en masse lovprisende om ledelse, og du tænker, at din leder er en idiot, så det passer slet ikke. Men det er et andet perspektiv. Jeg beskriver relationen, og når jeg taler om forbindende kapital, handler det om, hvor vi gerne vil hen. Vi vil selvfølgelig gerne have en høj kapital, uanset hvilken slags det er. Forbindende kapital er et samarbejde, hvor lederen skal sætte sig ind i medarbejdernes perspektiv og så vidt muligt repræsentere det op i systemet.

Men lederen skal også gøre det tydeligt, hvilke forudsætninger beslutningerne bliver truffet på. Medarbejderne skal have tillid til, at der er en grund til, at beslutningerne blev, som de gjorde. Men

de skal også bruge deres indflydelse til at give lederen de bedste forudsætninger at træffe beslutninger ud fra.

### ***Substantiel ledelse***

Hvis noget er en god relation, handler det også om, at der er noget ligeværdigt på begge sider. Det er klart, at der er meget, der adskiller lederen og medarbejderne. På den ene side har lederen magten til beslutninger, men al udøvelse af direkte magt isolerer lederen fra medarbejderne. Jeg misunder ingen ledere i verden, for det er måske verdens mest ensomme job. Der er jo en grund til, at så mange ledere er i forskellige netværk, hvor de kan være en del af et fællesskab. De har mulighed for at ødelægge manges dag hver eneste dag, men de har også mulighed for at gøre den bedre. Men nogle gange har de ikke noget valg. De skal træffe beslutninger, som de ved, at de bliver upopulære på, men de skal alligevel være så rummelige, at de tager imod det hele uden at virke usympatiske. Jeg tror, at det bedste for både ledelsen og medarbejderne – og for nysgerrigheden – er at se på det, der ikke skaber afstand mellem dem.

Det finder vi blandt andet i begrebet substantiel ledelse, som Lars Bo Kaspersen og Jan Nørgaard introducerer i bogen ”Ledelseskriser i konkurrencestaten”. Lars Bo Kaspersen er professor og institutleder ved Institut for Statskundskab på Københavns Universitet, og Jan Nørgaard er cand.scient.pol., organisationsstrateg og medstifter af konsulentfirmaet CairosConsult. Bogen handler om det offentlige og dermed ledelse i det offentlige, men i forhold til det at beskrive relationen mellem leder og medarbejder kan det sagtens overføres til private virksomheder og for den sags skyld også til andre typer organisationer.

De gør op med en gammel forståelse om, at lederen er et subjekt, der skal bruge medarbejderen som et objekt til at udføre opgaver.

I stedet skal både lederen og medarbejderen anse hinanden som subjekter, og respekt skal være bindemidlet.

*Den gensidige subjektive vurdering af hinanden i relationen indeholder det afgørende spørgsmål, om de to ansatte i den offentlige organisation gensidigt og reelt vil investere i hinanden, eller om de vil definere sig selv ind i en passiv rolle som medarbejder og leder.*

”Ledelseskriser i konkurrencestaten”, s. 197

Man kunne også sige det på den måde, at i traditionel forstand er det også let at se lederen som et objekt, der skal give mig de ressourcer, jeg skal bruge for at kunne løse mine opgaver. Men hvis vi tænker subjekt-subjekt, så er ledelse en relation mellem to mennesker. Magten er stadig til stede, og den kan sagtens anvendes af ledere, der blandt andet skal:

*Besidde evnen til at forbinde sig i gode relationer med andre mennesker, herunder at sætte sig i andres sted: Lederen skal kunne forstå, hvilke ønsker og krav organisationens politikere og borgere har til organisationen. Hvilke behov og drivkræfter er der hos medarbejdere og ledelseskollegaer, og hvordan bliver de anvendt i fællesskabet? Hvilke centrale aktører i organisationens omgivelser skal lederen forbinde sig med og hvordan? De relationelle kompetencer er forudsætningen for, at lederen udadtil kan få skabt de bedst mulige rammebetingelser for organisationen og indadtil opbygge effektive teams med engagerede medarbejdere.*

”Ledelseskriser i konkurrencestaten”, s. 171

Nysgerrighed er det, der kan få os ud af den passive rolle som leder og medarbejder. Jeg har arbejdet flere steder, hvor mine kolleger automatisk sætter sig i en boks, hvor de tænker, at her er mit spillerum, og alt der går ud over boksen, må lederen tage sig af. Man ville aldrig gøre en tøddel udover det, der står i

ansættelseskontrakten. Det kan være ganske forståeligt, men det behøver på ingen måde at være sådan.

Jeg kan huske, at jeg på et tidspunkt arbejdede et sted, hvor vores lederes styregruppe manglede en sekretær til deres møder. Medarbejderne blev spurgt, og for nogle passede det ikke lige ind i hverdagen med et aftenmøde hver anden måned, men der var bestemt også en holdning om, at det var man ikke ansat til. Jeg så det som en åben invitation til at finde ud af, hvad der egentlig sker på de styregruppemøder, og hvem der træffer de beslutninger, som vedrører vores hverdag, samt hvordan de beslutninger bliver taget. Jeg havde altså en svarsøgende nysgerrighed, jeg kunne få afløb for. Jeg fandt også ud af, at selvom jeg var sekretær, så betød det overhovedet ikke, at jeg ikke kunne lade min stemme blive hørt til mødet. Jeg fik også bygget relationer til styregruppemedlemmerne, som jeg kunne benytte mig af i det daglige arbejde – eller vide, hvornår jeg bestemt ikke skulle gøre det, hvilket bestemt også hjalp den integrale nysgerrighed på vej.

Så der kan bestemt være noget at gøre som medarbejder, hvis man vil udvide sin indflydelsessfære, som Stephen Covey (forfatteren til blandt andet ”Syv gode vaner”) ville sige. Jeg siger ikke, at det altid kan lade sig gøre, men hvis den forbindende kapital er stærk, så er det muligt. Men på den anden side af skellet oplever jeg bestemt også ledere, som ser medarbejderne som objekter. Det sker for eksempel, når en leder basalt set ønsker et foredrag om, hvordan man kan være glad, selvom alt i hverdagen er noget lort. Det har heldigvis været meget få gange, jeg har fået sådan en forespørgsel, og jeg har selvfølgelig takket nej. Men jeg vil nævne det, da der i den betragtning også ligger en objektivisering: Medarbejderne er nogen, man skal og kan få til at føle på bestemte måder, så de bedre kan løse opgaverne – ikke så de får lov at reagere som mennesker.

Jeg tror heldigvis, at objektiviseringerne er ved at være fortid, da det er ved at være gennemtruffet, at medarbejdere er mennesker med egne valg, og ledelse kan være livsfarlig. Det kan vi blandt andet takke Svend Brinkmann ("Stå fast" og "Ståsteder") og Christian Ørsted ("Livsfarlig ledelse") for. Men det betyder jo så også, at det er tid til at være nysgerrige. Hvis både du og jeg er et menneske i hinandens øjne, så er der mulighed for empati og den menneskelige justering til hinanden.

For lige at slå det fast, så handler det ikke om, at vi skal være hinandens psykologer eller coaches. Det skal vi lade psykologer og coaches om at være. Det handler om en simpel forholdemåde, hvor man kan sige højt, hvad der sker i hovedet, og hvor man kan spørge ind til det, så begge parter øger muligheden for forståelse. Det bliver på ingen måde umuliggjort af, at lederen også skal definere spillerummet eller stå fast på en beslutning. Det handler dels om, at begge parter i højere grad forstår, hvorfor en beslutning blev taget, dels om hvilke konsekvenser beslutningen har for den anden.

### ***Spillerummet***

Den forbindende kapital kan også styrkes af integral nysgerrighed. Vi stresser mere end nogensinde, selvom ingen i vores organisation vågner om morgenen og tænker på, hvordan mon vi kan stresser eller forringe de andres dag i dag. Der er altid nogen at bebrejde, hvorfor vi stresser, men det er aldrig enkelt. Det hjælper ikke med tamme løsninger på uartige problemer. Nysgerrigheden kan stoppe, når lederen konkluderer, at medarbejderen er stresset, fordi han laver for meget i sin fritid. Eller når medarbejderen konkluderer, at lederen er dårlig. Det kan også være hele arbejdspladsen, der giver systemet skylden. Og når vi har fundet svaret, har vi det jo med at stoppe søgningen. Men ikke længere. Der er højst sandsynligt en masse små byggesten mange steder, som skaber problemerne, men vi kan kun forstå dem med den svarsøgende nysgerrighed. Det er ikke nok at

konkludere, at det er "systemet". Hvem er systemet? Hvad i systemet gør det? Hvem kan ændre det? Hvorfor? Hvorfor ikke? Igen siger jeg ikke, at nysgerrighed er løsningen, men det er svaret på, hvordan vi finder løsninger.

Man kunne også sige det på den måde, at magt sagtens kan spille ind på nysgerrighed. Hvis jeg kommer og spørger om noget, og ledelsen beder mig om at holde kæft – så betyder magt noget. Men det handler om at se på, hvor magt ikke står i modsætning til nysgerrighed. Et oplagt sted at starte kunne for den enkelte leder og medarbejder være sammen at definere, hvor stort det nysgerrige spillerum er, eller hvornår man kan bruge det, og hvad man kan bruge det til. Og hvis man så senere er i tvivl, er det sjovt nok altid bedre at være nysgerrig end at lade visheden bestemme.

### **Rummelighedens udfordring**

Jeg har altid sagt, at jeg er godtroende, for jeg synes, at det er bedre end alternativet. Dog har jeg efterhånden erfaret nok til at erkende, at der er grænser for, hvor langt min nysgerrighed kan strække sig. Der findes mennesker og fællesskaber, som jeg ikke kan mønstre nogen form for nysgerrig energi overfor, uanset hvor meget jeg har prøvet. Jeg kan ganske enkelt ikke rumme deres holdninger, uden jeg mister kontrollen. Jeg tror, at nogles nysgerrighedsmuskler er stærkere end andres, og det stemmer jo overens med teorien, der siger, at det er muskler, der skal trænes. Gennem mine 38 år er nogle nysgerrighedsmuskler blevet langt stærkere, mens andre er blevet svagere.

### ***Nysgerrig med omhu***

Jeg har tidligere beskrevet det, der i social kapital sammenhænger hedder Hells Angels-problemet, hvor superlimen indenfor fællesskabet er så stærk, at den kun bliver stærkere af afstandtagen til og fra omverdenen. Så jeg kan redegøre for og forstå teorier, der på mange måder forklarer, hvorfor man ønsker de stærke og meget

ekskluderende fællesskaber, eller hvorfor mennesker kan have dybe konflikter med hinanden. Men jeg bliver også nødt til at holde fast i, at det ikke er nok kun at have en teoretisk forståelse. Jeg kan jo også godt vide, at man bliver stærkere af at løfte tungere håndvægte, men den viden gør mig ikke stærkere i sig selv.

Så i praksis betyder det, at vi alle skal starte et sted og forstå, at nogle bare er bedre til det end andre. De har trænet eller er af andre årsager særligt rummelige. Selv deres ekstremt stærke nysgerrighed kan vi møde med vished om, at de er nogle forrædere, underlige eller bundnaive mennesker. Det sker ofte fra folk, som af forskellige og sikkert også forståelige årsager ikke er rummelige. Mit arbejde i udsatte boligområder har bestemt givet mig meget i forhold til at være nysgerrig på frustrerede unge og deres fællesskaber og adfærd, hvilket andre ofte møder med undrende blikke. Jeg kan endda fange mig selv i at se et tv-program, hvor fordømmene skyller op i mig vedrørende den ene eller anden gruppe mennesker. Men det vil selvfølgelig være mennesker, som jeg ikke kender noget til.

I forhold til din dagligdag vil jeg opfordre dig til at møde denne udfordring ved at vælge din nysgerrighed med omhu. Start ikke med det, der kræver mere, end dine muskler kan bære. Hvad er zonen for nærmeste udvikling i forhold til din rummelighed? På samme måde tror jeg, at jeg vi også skal møde andres manglende rummelighed med forståelse i stedet for vished eller fordømmelse.

### **Facadens udfordring**

Hvis bogen fungerer efter hensigten, skulle du gerne i gang med at spørge mere og have et mere åbent sind i forhold til din omverden. Men når du går i gang, vil du måske støde på et omfattende problem. Nysgerrighed og især den empatiske kan hjælpe mig med at forstå det andet menneske. Men der er (heldigvis) ikke bare fri adgang til andres tanker, og selvom andre indvilliger i at spørge ind

eller blive spurgt ind til, er det slet ikke sikkert, at vi bliver lukket ind det rigtige sted.

### ***Rollespillet***

Mikrosociologen Erving Goffman analyserede på det rollespil, vi spiller overfor hinanden hver dag. Så snart vi er sammen med andre mennesker, står vi på en scene og spiller den rolle, som kan få andre til at se os i det lys, vi gerne vil ses. Der er scener og roller for enhver sammenhæng. Vi kan sagtens spille den ene rolle, og så fem minutter efter spille en helt anden rolle, fordi vi er i en anden social sammenhæng. Rollerne kan endda være meget forskellige, men skal helst overordnet set spille sammen med vores backstage, hvor der ikke er nogen, vi skal spille roller overfor.

Hvis jeg lige skal give et par eksempler, fandt det ene sted i kælderen på et dansk hotel. Jeg var på vej på toilettet, og rundt om hjørnet gik to tjenere med rulleborde, der var læsset med glas. Gulvet var belagt med nogle særdeles små fliser, hvilket gjorde, at det larmede helt afsindigt. De to tjenere talte med hinanden, og den ene sagde højlydt noget i retningen af: ”Jeg er så pissetræt af de forbandede gulve! Hvorfor helvede skal vi gå den vej med glassene, når nu det larmer så meget!” De kom rundt om hjørnet og så mig stå der. I samme sekund så den tidligere meget vrede og højlydte tjener på mig og sagde et meget høfligt: ”Godaften, hr.” Vi vidste alle tre, at han lige havde råbt, men det var jo på en anden scene.

En anden gang holdt jeg et foredrag i en dansk bank. Det gik virkelig dårligt, og jeg forstod ikke hvorfor. De værdigede mig ikke et blik, og det er meget underligt, når nu man står i en time og skal formulere noget interessant. Da timen var ved at være gået, rakte en af medarbejderne forsigtigt armen op og spurgte, om det var meningen, at jeg skulle gå og tegne på mig selv. Den dag havde jeg brugt en stor sprittusch som pegepind, men jeg havde glemt

at sætte låg på den. Så under hele foredraget havde jeg stået og tegnet på mig selv. Jo mere de havde ignoreret mig, jo mere fægtende et kropssprog fik jeg for at få deres opmærksomhed. Det bevirkede så, at jeg tegnede endnu mere på mig selv. Da jeg så mine kreative udskejelser på min skjorte og grinede af det, spurgte jeg dem, om det var skyld i deres reaktion under hele foredraget, og svaret var helt klar ja. De havde syntes, at det var en mellemting mellem pinligt og underligt på mine vegne, så alle havde prøvet at kigge væk for at undgå, at jeg kiggede på dem, og det var en ejendommelig form for ond cirkel. De havde ikke fået noget ud af foredraget, dels fordi jeg havde tegnet på mig selv, og dels fordi de gerne ville hjælpe mig med at opretholde facaden. Det krævede bare så meget mental styrke at kigge væk hele tiden, at de ikke kunne høre efter.

For at teste denne mekanisme har jeg sågar prøvet at fortælle om episoden til foredrag og inden taget en trøje på med et stort hul under armen. Selv når jeg står og fortæller folk om, hvordan vi gerne vil hjælpe hinanden med at spille rollen, er der ingen, der aktivt går ind og siger, at jeg har et stort hul i trøjen. De kommer forsigtigt op bagefter og siger noget i retningen af: ”Øhh, jeg ved ikke, om du ved det, men øhh, du har godt nok et stort hul i trøjen”.

### ***Tilpasning til situationen***

Goffmanns ærinde er ikke at begræde, at vi spiller rollerne. Han beskriver det bare, og det er et tegn på, at vi er mennesker, der socialiserer os eller tilpasser os vores omgivelser. For hvordan ville det omvendte se ud? Det ser man fx i de mange ”fish out of water”-komedier, som basalt set er sjove, fordi hovedpersonen ikke kan finde ud af, hvilken rolle vedkommende skal spille. Det kan fx være Crocodile Dundee, der kommer fra den australske bush og skal prøve at begå sig i New York, eller i filmen ”Big”, hvor Tom Hanks er en 13-årig dreng, der er fanget i en voksen mands krop. Eksemplerne er mange i filmhistorien og endnu flere i hverdagen.

Det, der skete i banken, beskriver meget godt, hvad Goffmanns hovedpointe er. Han mener, at vi selv prøver at fremstille vores eget selvbillede (face) i situationen, og de andre deltagere i ”forestillingen” hjælper os hele tiden med at handle i overensstemmelse med vores face. Jeg var den smarte foredragsholder, der kommer udefra og på kort tid skal kloge i noget vedrørende deres hverdag. Og en smart foredragsholder går ikke og tegner på sig selv, hvilket gjorde, at de i den grad anstrengte sig for, at jeg ikke skulle opdage det og dermed få ødelagt mit selvbillede foran dem alle.

Goffmann kalder dette sammenspil for ”Facework”. På dansk har vi jo også udtrykket ”at tabe ansigt”, hvilket på glimrende manér kan forenes med det, Goffman beskriver. Vi er generelt interesseret i, at ingen skal tabe ansigt. Når nogen fx kommer i det, han kalder ”wrong face”, hvor der kommer information frem, som gør, at han ikke kan forblive troværdigt i sin rolle, vil der træde mekanismer ind, som gør, at andre vil ”redde” hans ansigt – eller give ham ansigt, som man siger på kinesisk. Vi er forsvarende overfor vores eget ansigt og beskyttende overfor andres.

Goffman skriver også, at hans facework er en måde at forstå kommunikationens trafikregler på. Og som det er i trafikken, kan der også være bøller i facework. Man kan true andres ansigt, hvilket som regel fylder 95 procent af tiden i en moderne valgkamp. Svaret på truslen kan fx være, at man undgår at være i en situation, hvor man bliver truet, hvilket er en forståelig årsag til, at man ikke lige får lyst til at invitere til pressemøde, hvis man har gjort noget forkert. Man kan også prøve at lade sig om, at der slet ikke er nogen trussel mod ens ansigt eller agere helt blind overfor, hvad der sker (selvom man ryster på hånden).

### ***Kontekstsammensmeltning***

Jeg vil ikke gå mere ind i Goffmanns univers, men bare sige, at det er meget tilgængelig læsning, og hans teatermetafor kan bruges i mange sammenhænge, når man skal forstå dagligdagen med andre. Jeg nævner ham blot som en hjælp til, hvis du nogle gange vil opleve, at det kan være særdeles svært at komme ind bag facaden hos andre. Det er ikke sikkert, at den rolle, de spiller lige nu, tillader, at man skal den vej. Det kan true det ansigt, de gerne vil fremvise overfor dig, de andre tilstedeværende eller bare den situation, I befinder jer i. Det kan også være, at man har en vished om, at andre er falske personer, fordi man oplever dem være forskellige i forskellige sammenhænge. Her er Goffmanns svar, at sådan er vi alle, uanset hvor autentiske, vi bestræber os på at være.

Vi ser fx facadens udfordring på Facebook, hvor der sker det, jeg blev bekendt med, da jeg interviewede Malene Charlotte Larsen fra Aalborg Universitet, som forsker i sociale medier. Hun introducerede mig for begrebet kontekstsammensmeltning. Det er det, der sker, når du er venner med din chef, din børnehavepædagog, dine venner, svigerforældre, medlemmer fra karateklubben osv. Nogle bliver helt lammet i deres adfærd på Facebook, fordi en hvilken som helst adfærd vil gøre noget ved den relation, der er til forskellige venner. Hvis man skriver, at man var til en superflot rosenkåring, kan det være, at svigermor synes, at det er meget hyggeligt, men det kan være, at vennerne bliver bekymrede for ens helbred. Hvis man skriver, at man har de værste tømmermænd onsdag morgen, kan det være, at chefen tænker, at man er uprofessionel. Men det var jeg ikke. Vi har et forskelligt face overfor alle disse mennesker – også dem, vi ikke møder på Facebook.

Vi kan altså være nysgerrige på, hvad der foregår backstage hos et andet menneske, men det er ikke sikkert, at vi bliver lukket derind. Det behøver vi heller ikke at blive for at kunne forstå mennesket, for

vores roller er også en del af vores identitet. Hvis man som leder for eksempel ikke vil være personlig overfor sine medarbejdere, kan man sagtens være nysgerrige på hinandens professionelle identiteter og få en bedre forståelse for den andens adfærd.

### **Elefantens udfordring**

I mange af mine foredrag kommer jeg med en meget billedlig beskrivelse af mennesket. For mange er det den beskrivelse, de mest af alt husker efter foredraget. Jeg beskriver mennesket som bestående af en elefant og en rytter. Det er ikke en metafor, jeg har ophavsrettighed på, da jeg læste den i Chip og Dan Heaths bog ”Switch: How to change things when change is hard”, der handler om ledelse af forandringer. De har den i øvrigt også fra en bog, de har læst, og sådan går metaforen nok langt tilbage.

Rytteren beskriver jeg som vores forstand, logik og rationale. Det er vores indre Kloge-Åge både i forhold til effektivitet og moral. Når vi skal fra A til B, så kender han den præcise og bedste rute. Han ved ganske enkelt bedst. Rytterens problem er bare, at han sjældent kommer afsted. Han vil gerne være helt sikker på, at han har sat den rigtige kurs, og derfor har han brug for at holde nogle flere møder og tænke sig om nogle flere gange. Så i virkeligheden sker der ikke rigtigt noget i sig selv, når rytteren sidder der og tænker sig om.

Men der var jo også elefanten. Elefanten er følelser, energi, handling, hjerte og ben. Den står også for frustration, indignation, arbejdsglæde, mening og meget mere. Den har den kæmpe fordel, at den kommer udover stepperne, så snart der bliver grønt lys – også gerne inden. Der sker noget, men problemet er, at elefanten er bedøvende ligeglad med, om den når fra A til B. Der er to ting, jeg især hæfter mig ved i denne metafor.

For det første, så er elefanten langt stærkere end rytteren. Bare tænk på sidste gang, du spiste kage i arbejdsmæssig sammenhæng. Havde rytteren ikke sagt, at det var uklogt, men var elefanten ikke ligeglad? Og hvem vandt? Rytteren vinder i denne henseende ofte hos mig, og det er skidt, for jeg er nok i Danmarks mest kagestærke branche. Stort set hver dag er der kage, når jeg skal arbejde rundt omkring i landet. Men det sker jo også i alle mulige andre ikke-kage-relaterede sammenhænge. Fornuften og følelsen kæmper mod hinanden, og følelserne har de største muskler, og derfor ender elefanter også ofte i kamp om, hvem der har de største muskler.

For det andet kommer vi kun fra A til B, hvis elefanten og rytteren arbejder sammen. Der skal selvfølgelig en faglighed eller viden til, så vi ved, hvad vi skal, men også en energi til at omsætte dette til virkelighed. Der er mange gode teorier, der bekræfter elefantens og rytterens egenskaber, og mange teorier om, hvordan vi så får fornuft og følelser til at spille sammen. For eksempel har det for mig været en hyppig opgave at få medarbejdere og frivillige til at forstå, at elefanten kan være så drevet af mening og brænde for det, den laver, at den fuldstændig mister evnen til at se andre perspektiver eller bare det perspektiv, at elefanten er ved at løbe sig selv ihjel. Så må rytteren træde til med nogle værktøjer og tage styringen tilbage.

### **Valgkamp!**

Udfordringen i forhold til valget mellem vished og nysgerrighed er, at rytteren skal vælge, hvilken vej elefanten skal gå. Når vi ser ud over adspredelsens nysgerrighed, kræver nysgerrighedens vej et meget målrettet og bevidst valg, der har overblik over, hvad der er vished, og hvad der er nysgerrighed.

Det lyder måske paradoksalt, at det er den mere følelsesmæssige side af os, der har tendens til vished, og den reflektive side, der fører til nysgerrighed. Men hvad er det, der sker med os, når vi er i

følelsernes vold? Så mister vi netop evnen til at reflektere og mærke efter, hvad der sker i os. Da jeg begyndte at podcaste, var jeg med det samme sikker på, at min første gæst skulle være Rune Strøm. Han er forfatter, foredragsholder og kommunikationsekspert. Hvis du nogensinde har mulighed for at opleve ham holde foredrag, så skal du springe til. Jeg ville gerne tale med ham om konflikter og kommunikation, og i samtalen kommer vi blandt andet ind på de situationer, hvor følelserne tager styringen, og han siger:

*Følelser skal der være plads til, men der kan også være for meget plads. De kan begynde at drive os rundt, og vi bliver lidt ligesom børn, når vi bliver vrede. Når jeg bliver vred, så kan min vrede gøre, at jeg bliver endnu vredere. For nu er jeg så vred over, at jeg er vred. Når min kone bliver ked af det, så kan hun blive endnu mere ked af det, fordi hun er så ked af det. Så begynder de her følelser at gange sig selv. Vi trykker x i anden, og de bliver disproportionelle. De kommer ud af kontrol, og det er på det tidspunkt, de kan komme til at fylde alt for meget. Så jeg skal finde ud af, hvad det er for en følelse, jeg har. Lad mig finde ud af, hvordan jeg kan blive bevidst om den, og hvordan er det så, jeg kan håndtere den. Og når jeg kan mærke, at den følelse begynder at eskalere og drive mig rundt i manegen, så kan det godt være, at jeg skal blive rigtig god til at mærke efter, indtil jeg har fået styr på mine følelser en gang til.*

Det er jo det, vi typisk ser i en konfliktsituation. Hver part er så styret af sin elefant, at de på ingen måde kan se, at verden skulle være anderledes. De begynder netop at tilskrive egne subjektive forestillinger objektiv gyldighed, hvilket jeg brugte som en af betegnelserne for vished. Det behøver ikke kun at være de konfliktfyldte følelser, der gør det svært at gå vishedens vej. Som tidligere nævnt har vi også svært ved at være nysgerrige, når vi er dybt engagerede i noget, eller når vi har brug for en følelsesmæssig redningsplanke.

### ***Elefanter på Facebook***

Igen skal vi ikke lede længe på sociale medier, før vi kan se fremragende eksempler på, hvordan vi bliver drevet rundt af følelserne. Vi har fuldstændig vished om, hvad andre skal og bør gøre og ikke gøre, selvom vi aldrig har mødt dem eller intet aner om baggrunden for det, vi udtaler os om. Det bliver selvfølgelig forstærket af, at vi ikke sidder i samme rum som de andre og ikke kan se deres kropssprog eller betoning af ordene. En anden stor udfordring i denne sammenhæng er også, at kampen om vores opmærksomhed er størst på sociale medier. Hvordan får man andres opmærksomhed? Det gør man ved at involvere deres følelser og få dem op i det røde felt hurtigst muligt. Så klikker, liker og kommenterer de. De kæmpende aviser ved det også. Derfor ser vi en lang række tilknyttede bloggere, hvis primære funktion er at provokere os, så elefanten kan komme til tasterne.

Det ville jo være let, hvis vi bare kunne stille elefanten tilbage i buret eller sende den tilbage til savannen eller junglen. Men vi kan heller ikke undvære den. For når vi først har taget et bevidst valg om fx svarsøgende nysgerrighed, empatisk nysgerrighed eller integral nysgerrighed, kan vi ikke klare os uden følelser. De giver os drive og tænder for kontakten, så vi kan tilgodese og benytte os af den mellem menneskelige justering.

Rytteren er heldigvis god til at udstikke en retning og lede elefanten, men der skal i første omgang være arbejdsro til det. Når elefanten stejler, løber og stamper, kan vi godt glemme alt om retning og dermed også om nysgerrighed. At se rødt er den ultimative bekræftelsens forudindtagethed. Alt bliver set med vishedens briller, og de ser ikke klart. Så det er ikke kun generelt godt for os at være gode til at mærke efter og være opmærksom på, om vi er i følelsernes vold – det er også en betingelse for at blive nysgerrige.

### **Underskuddets udfordring**

Jeg har tidligere beskrevet, at visheden kan blive en redningsplanke for os, når vi er stressede, og det vil jeg gerne sætte nogle flere ord på her. Todd Kashdan beskriver det meget enkelt:

*”Når vi føler os sikre, begynder vi at udforske. Når vi er i fare, holder vi fast i det, vi ved”*

(Curious? Side 72 – min oversættelse).

Hvis man kigger sig omkring og tænker på dette, kan man godt forstå, hvis nysgerrigheden har svære kår mange steder. Hvis jeg bare ser på de mange steder, jeg har været så heldig at holde foredrag, oplever jeg ofte en stor uoverensstemmelse mellem det, arbejdspladsen ønsker og det, arbejdspladsen har overskud til at kunne. Jeg har endda været ude at holde foredrag om stress på en undervisningsinstitution, hvor de tre forreste tilhørere sad med ryggen til mig og rettede opgaver under foredraget. De havde ikke tid til at høre om stress. Det er på ingen måde en bebrejdelse af dem, for de gjorde helt sikkert, alt hvad de kunne, og måske blev de netop mindre stressede, hvis de fik rettet opgaverne.

Men paradokset i det er meget sigende for, hvad jeg oplever i forhold til forventninger og reelle muligheder. Et lignende eksempel så jeg på et dansk sygehus. Overalt var der opstillet bannere til patienterne, hvor man blev opfordret til at være nysgerrig og aktivt stille spørgsmål til personalet. Jeg blev selvfølgelig glad, for det bliver jeg altid, når jeg ser ordet ”nysgerrig” bliver nævnt. Men tilfældigvis holdt jeg kort tid senere foredrag for en gruppe af medarbejderne på sygehuset, og da jeg i pausen udtrykte min begejstring for bannerne overfor nogle af medarbejderne, fik jeg ikke lige den forventede reaktion hos dem. De stillede mig et meget relevant spørgsmål: ”Tror du, vi har fået mere tid til at svare på alle de spørgsmål?”. Og: ”Hvordan tror du folk reagerer, når de finder ud af, at det kun er os i frontpersonalet,

de kan stille spørgsmål, og at vi ikke har nogen faglige kompetencer til at svare på langt de fleste af dem?”.

Et sidste eksempel på uoverensstemmelsen var, da jeg på et tidspunkt var ude at holde et oplæg om mine erfaringer med at indføre fødselshjælpersamtaler på en arbejdsplads. Det var meningen, at alle ledere skulle i gang med det. I en pause iagttog jeg, hvordan ingen af dem havde tid til at holde pause, fordi de skulle have indhentet noget arbejde, ringet, mailet og holdt minimøder med hinanden. Det fik mig til at slutte af med at anbefale dem, at de skulle glemme alt om det. Man kan simpelthen ikke være empatisk nysgerrig, hvis man samtidig er i konstant underskud.

I det hele taget kan man ikke stille nogen forventninger overhovedet til en organisation i underskud. Man kan dog som regel regne med, at medarbejderne og for den sags skyld også lederne gør alt, hvad de kan og knokler for at nå deres opgaver, så de kan komme i gang med de næste opgaver. Og i sådanne organisationer ser vi helt forståeligt fastholdelsen i vished og de nævnte konsekvenser, det har – både for den enkelte og organisationen samt de kunder eller borgere, der måtte være.

Men hvad gør man så? Jeg vil ikke komme med en løsning, men i stedet skrive, hvilke løsninger, man ikke skal komme med, og det er de tamme løsninger. Underskud, stress og pres er et særdeles komplekst område. Det er ikke komplekst, at folk bliver stressede. Det er en ganske naturlig konsekvens af overbelastning. Men hvad der på et højere plan forårsager presset, og hvad der kan gøres ved det, er et uartigt problem. Alt for mange steder griber stressede og fortvivlede ledere til tamme løsninger såsom at benægte stress, bortforklare stress, opfordre til ja-hat, ophængning af pyt-knapper, booking af et foredrag, som medarbejderne ikke har tid til at høre osv. Jeg har endda hørt en leder sige, at hendes medarbejdere ikke

kunne blive stressede, for de var alle provisionslønnede.

I øjeblikket vurderede jeg, at jeg ikke havde overskud til at være nysgerrig, men jeg ville meget gerne have forstået, hvordan det kunne hænge sammen.

Vi kan kun løse de uartige problemer gennem nysgerrighed, så situationen kan blive låst, når underskuddet regerer. Her er det min egen erfaring, der taler, men jeg tror, at den største lås i denne sammenhæng er lederes manglende anerkendelse af deres egen stress, hvilket igen gør det umuligt at forstå medarbejdernes stress. Og det er fuldt ud forståeligt. Man skal leve op til meget tillid i rollen som leder, og man er sikkert et ambitiøst og godt menneske, der gerne vil gøre en forskel. I en stresset tilstand virker det som et nederlag og manglende evner at skulle kaste håndklædet i ringen for en stund, selvom det er det eneste rigtige at gøre, i øvrigt uanset om man er leder eller ej.

Hanne Feldthaus har skrevet en inspirerende ærlig (og skræmmende) bog om sine oplevelser med stress i bogen ”En arbejdsnarkomans bekendelser”. Hun gør kometkarriere, men stressen sniger sig mere og mere på. En dag har hun et sammenbrud foran en af direktørerne i det firma, hvor hun er leder. Hun beskriver i dette citat, hvor store følelser, der kan være på spil, når man er stresset og opslugt af sit arbejde:

*Da jeg stortudende kørte hjem med nederlaget siddende i hele kroppen, gik det op for mig, at det her kunne jeg ikke klare alene. Jeg måtte have hjælp. Ikke til at komme videre med mit liv, men til at sige op. Det var simpelthen ikke menneskeligt muligt for mig at få ordene ud af min mund. Det føltes, som om jeg lige så godt kunne tage et oversavet jagtgevær, putte det i kæften og trykke af. Al min angst for fremtiden var blevet koncentreret i selve handlingen med at sige farvel til mit gamle liv. Melde mig ud af den elitære klub, bryde*

*ud af sekten og følgelig blive udstødt, hvorefter jeg var dømt til at lade mig opsluge af den almindelige middelmådighed.*

”En arbejdsnarkomans bekendelser”, s. 183

### **Båndbredde**

Men hvorfor er det egentlig, at underskud og stress gør det umuligt at være nysgerrig? Det kan man finde svar på i Sendhil Mullainathan og Eldar Shafirs fremragende bog ”Scarcity – the true cost of not having enough”. Bogens udgangspunkt er, at de to økonomer ønsker at forstå, hvorfor vi tager så dårlige beslutninger, når vi oplever knaphed. Det kan være knaphed i forhold til penge, tid, plads, og jeg vil da gerne indskyde søvn i den forbindelse også. Det viser sig ganske enkelt, at vi bliver dummere af at mangle. Mange har siddet og grint af de stakkels mennesker i programmet ”Luksusfælden”, der handler om medvirkende, der er i en økonomisk katastrofal situation, men alligevel tager økonomisk ufornuftige beslutninger. Vi kan sidde med popcornene i munden og tænke, at de da er godt til grin, når de ikke kan se, at de skal holde op med at bruge penge på noget, der ikke er nødvendigt og derfor luksus.

Men i et knaphedsperspektiv er det ganske enkelt ikke muligt at træffe fornuftige beslutninger. Det er så her, de to herrer introducerer det fantastiske begreb ”båndbredde”. Det skal ganske enkelt forstås som din internetforbindelses båndbredde. Hvis du skal lave større komplicerede ting på computeren, kræver det mere båndbredde. Det gælder også, hvis du skal lave mange ting på én gang, eller hvis antivirusprogrammet scanner, mens du prøver at arbejde på noget andet. Så er båndbredden belastet. Det fungerer på samme måde med mennesker. Når vi oplever knaphed, får vi mindre båndbredde.

Båndbredden skal vi blandt andet bruge til at tænke kreativt, fokusere, aflæse andre mennesker, styre impulser og så videre. Jo mere båndbredden indsnævrer sig, jo mere tunnelsyn får vi. I tunnelen kan

vi ikke se ret meget. I tilfældet med luksusfælden handler det netop om, at de medvirkende ikke kan tage gode økonomiske valg, fordi de netop har så store økonomiske problemer. Og når båndbredden så er belastet af det, er der også sværere at styre impulser såsom at købe noget, der gør en glad på kort sigt. Det bliver en ond cirkel, men det kan jo så åbenbart være underholdende, når man sidder udenfor tunnelen og ser på, at de har det så svært. Programmets løsning er så, at der kommer nogle eksperter ind, som ikke oplever tunnelsyn og tager valgene for de medvirkende.

Her får vi så også forklaringen på, at underskud næsten umuliggør nysgerrighed. Nysgerrighed kræver nemlig alle de ting, som båndbredden giver os. Vi kan også tage et andet problem end økonomi, nemlig søvn. Hvis man har knaphed på søvn, får man et tunnelsyn, hvor alt kommer til at handle om søvn. Jeg kan huske, at jeg på et tidspunkt lå på gulvet og af vores første dreng blev spurgt, om han eller jeg skulle hente hans hjemmesko i entréen. Så vidt jeg husker, havde hverken min kone eller jeg sovet i syv uger, men her spiller min erindring mig måske et puds. Men jeg var i hvert fald træt. Jeg kan huske, at jeg lige orkede at lave den refleksion, at hvis jeg sagde, at han selv skulle hente sine sko, så ville jeg få mellem syv og otte sekunders søvn, mens han hentede dem. Og på den måde kom alle valg til at omhandle, hvilket svar der gav mest mulig søvn.

Så hvis du eller dine fællesskaber har svært ved nysgerrig adfærd, kan det ganske enkelt være, at båndbredden er for smal. Derfor skal du heller ikke forvente, at andre kan brillere langs nysgerrighedens vej, hvis de oplever knaphed. Uanset om du selv oplever det, eller andre gør det, så kan det være et godt tidspunkt for aktiv tale og meddele, at båndbredden har dårlige vilkår for tiden. Det gør nemlig, at andre kan forstå din adfærd, og at du vil få lettere ved at forstå andres adfærd.

Båndbredde er et godt ord, fordi man ikke efterfølgende behøver at lege psykologer for hinanden, men kan gå direkte til empatien.

### **Tillidens udfordring**

I bund og grund handler forståelsen af verden ofte om tillid. Det, jeg har vished omkring, skyldes det og dem, jeg har tillid til. Jeg ved jo ikke, at jorden er rund. Jeg ved ikke, at vi har landet på månen. Jeg ved ikke, at dem, jeg elsker, elsker mig. Jeg ved ikke, at landet Mexico findes. Men alle dem, jeg har tillid til, siger, at det er tilfældet, og derfor mener jeg det også. Sådan har det været hele mit liv. Jeg vidste ikke, hvad et A var, før min børnehaveklasselærer fortalte mig det, men jeg havde tillid til hende.

Man bliver særligt opmærksom på, hvor meget af ens ”viden”, der beror på tillid, når man møder nogen, der har tillid til andre kilder end én selv. Jeg har selv lagt mærke til det, når jeg har arbejdet med nogle særlige grupper af udsatte unge. Når vi først har fået tillid til hinanden, opstår der nogle meget interessante samtaler, hvor de giver udtryk for nogle holdninger og meninger, der virker helt absurde i min verden. Det kom som en særlig overraskelse for mig, hvor reflekterede og kildebevidste mange af dem var.

De havde ofte klare, velopbyggende argumenter, og jeg bestræbte mig også på at have det. Det viste sig stort set altid, at det, der skabte vores grundlæggende uenighed, var vores forskellige måder at hente rygdækning på. I Toulmins argumentationsmodel er rygdækningen den generelle sandhed, der skal styrke ens påstand. Jeg kunne henvise til en undersøgelse eller en artikel, og de kunne henvise til en anden undersøgelse eller artikel. Og så kommer det jo sidste ende til at handle om, hvem vi hver især har tillid til.

### ***Den decentrale sandhed***

Det er blevet en større udfordring, efterhånden som vi har fået det, Luhmann kalder et ”heterarkisk kommunikerende samfund”. Vi kender hierarkiet som et pyramideopdelt samfund, hvor de få i toppen har mest magt og patent på sandheden. I heterarkiet er magten og begrebet om sandhed decentraliseret, og det er hele tiden meget uklart, hvor magten og ordenen i det hele taget er.

*Den moderne computerteknologi fører et vigtigt skridt videre. Den angriber også eksperternes autoritet. I princippet får enhver i en ikke alt for nær fremtid mulighed for at efterprøve ekspertudsagt fra eksempelvis læger eller jurister ved sin egen computer. Eksperterne kan hævde, at der ikke er videnskabelige beviser for virkningerne af en bestemt medicin – og man finder dem alligevel. Eller at der endnu ikke findes retlige afgørelse om bestemte spørgsmål – og man finder dem alligevel.*

”Samfundets samfund”, s. 246-265.

Det giver med andre ord mange forskellige visheder, hvilket passer fint med det, jeg kalder on demand-samfundet. Jeg kan i højere og højere grad få tingene, som jeg vil have det, og jeg har ret til min egen vished, som er kraftigt påvirket af mine forskellige fællesskabers vished. I forhold til det enkelte individs frihed, er det jo kun noget, man kan bifalde, hvis modsætningen skulle være et strengt hierarkisk samfund, hvor andres visheder bare bliver censureret væk.

Men vi skal jo være bevidste om, at der er mange samfund i samfundet. Der er både hierarkiske, heterarkiske og mange andre måder at skabe fællesskaber på. Derfor vil vores visheder også have mange forskellige ophav og være forskellige fra hinanden.

### ***Trust me. It's gonna be huge***

Det bliver nok mest tydeligt, når man kaster blikket mod det, der efterhånden er blevet etableret som det postfaktuelle samfund; altså et samfund, hvor vi har bevæget os væk fra, at fakta er afgørende. Begrebet har nok været mest anvendt omkring valget af Donald Trump, fordi han under valgkampen i 2016 flere gange tilsyneladende viste sig at være komplet ligeglad med begrebet sandhed. Det rystede i sig selv mange i deres grundvold, men rystelserne steg flere grader på richterskalaen, da det blev tydeligt, at mange vælgere også var ligeglade med det, det såkaldt etablerede system kalder ”fakta”. For man må i stedet spørge sig selv, hvad fakta egentlig er, og hvem der afgør det.

Det gælder ikke mindst, når man tænker på den seneste udvikling af det, der hedder fake news. Da jeg var barn, var der et sjovt magasin, der hed ”En skør, skør verden”. Det udkom en gang om måneden med historier såsom ”Manden med hundehoved”, ”Flagermusdrengen, der kan se i mørke”, ”Rumvæsen hjalp NASA til månen”, ”Hav mikrohvaler i dit akvarium” osv. Det var meget underholdende læsning, men det skræmmende er, at det i dag er langt sværere at skelne det pure opspind fra medier, der forsøger at formidle sandheden. Fake news har endda ofte en politisk dagsorden, som handler om at sætte andre i miskredit eller på forskellige måder påvirke en politisk dagsorden.

Det vil sige, at der over hele verden sidder mennesker og tjener penge på at oprette disse ”nyheder” og så bruge sociale medier til at sprede dem med. Midt i alle de påvirkninger, vi får i det daglige, kan det være meget svært at skelne tingene fra hinanden, og derfor er tillid vigtigere end nogensinde, når det kommer til vores medieforbrug.

En anden betegnelse for det postfaktuelle samfund kunne også være det hyperfaktuelle samfund; altså et samfund, hvor der er mange gyldige versioner og fortolkninger af fakta på samme tid. Det ser vi

også meget på de sociale medier, hvor blogs, podcasts, opdateringer, artikler osv. deles i et væk. Mange flere har adgang til at formidle deres version af sandheden, og jeg vil ikke tage en personlig holdning til det her, men blot beskrive, at det igen er med til at give mange former for vished baseret på vidt forskellige ophav for tillid.

Luhmann benytter sig af de økonomiske begreber inflation og deflation, når han skal beskrive, hvad der sker:

*Der udvikler sig inflation, når kommunikationen overtrækker sit tillidspotentiale, altså forudsætter mere tillid, end den kan skabe. Deflation kommer der i det omvendte tilfælde, altså når muligheden for at opnå tillid ikke udnyttes.*

”Samfundets samfund”, s. 318

Jeg kan altså have en tillid, som ikke er begrundet, og der kan være en tillid, som helt bliver overset, og det er en ekstra faktor at tænke ind i forhold til vished. Da jeg interviewede Lars Clausen, som er en langt, langt bedre Luhmann-kender end jeg, fortalte han mig også, at i Luhmanns univers kan man også have tillid til sin mistillid eller fx mistillid til sin tillid. Det gælder selvfølgelig også på et organisatorisk plan. Vores fælles credo eller værdigrundlag bunder i noget, som ikke er universelt gyldigt, og derfor vil vi skulle samarbejde, konkurrere med og sælge til andre fællesskaber, der bygger deres tillid på helt andre grundlag. Det er også det, der skaber små fællesskaber indenfor et større fællesskab. Nogle etablerer fx en undergruppe eller klike for sig selv, for de har ikke tillid til lederen i modsætning til de andre osv.

Hvis du har brug for at trække vejret og puste ud, fordi det med tillid virker som et næsten uoverskueligt komplekst emne, så er mit formål med disse sætninger nået. Det er præcis min pointe, at både din og andres vished er flydende og meget forskellige af helt naturlige

årsager, fordi vi har tillid til noget forskelligt. Og hvordan finder vi ud af, hvad vi og andre har tillid til? Svaret er nysgerrighed.

## NYSGERRIGHEDENS GRUNDELEMENTER I HVERDAGEN

I indledningen skrev jeg, at jeg hellere vil berøre din tilværelse i stedet for at komme med syv lette trin. Nu sidder jeg der, hvor jeg i den grad er fristet til at gøre det alligevel, og du vil sikkert også gerne have de syv lette trin til at blive mere nysgerrig i hverdagen. Men du får dem ikke. Jeg mener stadig, at det vigtigste er, at du enten undervejs eller efterfølgende sætter bogen i relation til din egen hverdag gennem spørgsmålene:

- Hvad skal jeg fortsætte med?
- Hvad skal jeg stoppe med?
- Hvad skal jeg begynde på?

Jeg har egentlig mest lyst til at sige, som Flemming siger til sine lærlinge. Flemming hørte mig holde et foredrag om nysgerrighed for den virksomhed, han er ansat og tillidsmand i. Efter foredraget kom han om til mig og sagde, at nye lærlinge ofte spurgte ham om, hvad man skal gøre for at få succes i virksomheden. Han svarer altid: 1: Kom til tiden. 2: Vær nysgerrig.

Det første punkt giver sig selv, men det andet har måske brug for lidt flere ord. For lærlingene uddyber han det med, at man fx ikke skal sidde og stirre på sin telefon under morgenmaden eller i frokostpausen. Man taler med sine kolleger og lærer dem at kende. Så er det også sjovere at være på arbejde, når det er en hård dag. Når der er noget i en arbejdsopgave, man ikke forstår, spørger man ind og prøver at finde ud af det. Jeg har altid nydt at holde foredrag for

diverse håndværksbrancher, for de formår at sige tingene lige ud, og så det ikke er til at gøre så meget bøvl ud af. Men jeg vil også gerne uddybe lidt mere end Flemmings ellers fantastiske råd.

### ***De tre grundelementer***

I stedet for at komme med syv lette trin eller en anden opskrift, du kan følge for at blive mere nysgerrig i hverdagen, vil jeg hellere give dig tre grundelementer, som du selv kan sammensætte dine egne trin ud fra. Jeg tror nemlig ikke, at du i hverdagen kommer til at sidde og tænke på, om du nu skal bruge adspredelsens nysgerrighed, den svarsøgende, den empatiske eller den integrale nysgerrighed. Det gør jeg i hvert fald ikke selv. Men de fire typer nysgerrighed sammen med beskrivelsen af visheden tjener til at skabe en gennemgående forståelse af, at vished er naturlig, og nysgerrighed er svaret. Men hvad skal du så tænke på i hverdagen? Her kommer jeg først med tre grundelementer, inden jeg skærer helt ind til benet og giver dig én konklusion på, hvad det handler om.

Jeg lærer også hele tiden af alle de brancher, der er mere naturvidenskabeligt orienterede end mig, for de har så meget lettere ved at finde beviser for det, de foretager sig. Og der er Royston M. Roberts nævnte bog om "accidental discoveries" særdeles interessant at lave paralleller til. Efter at have gennemgået 36 videnskabelige gennembrud, som skydes "uheld", reflekterer han over, hvad der er de gennemgående træk i alle disse serendipitetiske gennembrud. Han kommer frem til tre konklusioner. Serendipitet kræver:

1. nysgerrighed efter at forstå
2. sansning
3. viden.

Alle ophavsfolkene til gennembruddene oplevede noget uventet eller et uheld i deres arbejde. Men i stedet for at fjerne sig fra situationen,

gik de ind i den. Hvorfor i alverden skete det? De brugte deres sanser i stedet for deres vished, der fortalte dem, at det var trivielt eller bare irriterende. Endelig så havde de alle en grundlæggende viden om det, de beskæftigede sig med.

Hvis vi så prøver at brede disse tre konklusioner om serendipitet ud til at handle om mere end videnskabelige gennembrud, er det tydeligt, at det gælder i alle nysgerrighedens henseender, uanset om det handler om dimser, personlig indsigt eller relationer mellem mennesker og fællesskaber. Hvis jeg lige for eksemplet skyld skulle tage fat på relationen mellem fællesskaber, handler det jo netop om, at man ikke afviser de andre pga. deres totempæl. Man har en grundlæggende viden om, at det er ganske naturligt, at det er sådan. Man bruger sin nysgerrighed til at forstå ved at bevæge sig over til de andre og konkluderer ud fra sine konkrete oplevelser (sansninger) i stedet for fordomme. Hvis du lytter godt efter, kan du høre Francis Bacon juble fra graven, for i forhold til behovet for sansninger, er vi nu tilbage til det, hans sagde for næsten et halvt årtusinde siden: Drop vrangforestillingerne, og brug sanserne i stedet.

### ***Mødet, de to minutter og nedpustning***

Jeg vil gerne give dig tre ret forskellige eksempler på nysgerrighed i virkeligheden. Det første eksempel er min gode ven Kasper, der kom ind i en stor organisation med mange lokale totempæle. Han traf hurtigt det valg, at han nægtede at ringe internt og sende interne mails. Det kan godt være, at det tog lidt længere tid at tage trapperne og finde den anden person, men det gik hurtigt op for ham, at han dels sparede meget tid pga. større forståelse, og dels opbyggede stærke relationer på kort tid. Dette svarer meget godt til den menneskelige justering, som har det allerbedst, når vi kommunikerer på den måde, vi gjorde, da vi udviklede os til det, vi er i dag, nemlig ansigt til ansigt.

Et andet eksempel kunne være Tønder Kommune, hvor sagsbehandlerne har indført et princip om at ”give borgeren to minutter”. Det vil sige, at man efter hvert møde ikke bare siger tak for i dag, men lader borgeren få et par minutter til at sige noget, der ikke er blevet spurgt ind til eller talt om. Der er en grundlæggende viden om, at borgerens liv ikke er indrettet efter kommunens skemaer, og at det ofte kan være svært at få det sagt. Der er en nysgerrighed efter at forstå borgerens perspektiv, og så er der en sansning i at lytte efter, hvad borgeren rent faktisk giver udtryk for.

Som et sidste eksempel vil jeg nævne en anden ven, nemlig Peter. Han er en hamrende klog fyr, der af og til vælger at leve som hjemløs. Så går han på opdagelse i landet og ikke mindst i samtaler med mennesker. Jeg lavede en podcast med ham, som desværre gik galt pga. teknik, men i den fortalte han mig blandt andet et interessant fænomen. Han sagde, at vi generelt alle sammen har så travlt med at puste os op, så andre omkring os kan forstå, hvor vigtige vi er. Men han iagttager, hvad der sker, når vi gør det modsatte.

Hvis han står ved vejkanthen og blaffer og sætter sig ind i en bil, behøver den anden ikke puste sig op. De har allerede vundet magtkampen. De har en bil osv., og Peter har tilsyneladende ikke andet end det, han kan bære. Og hvad sker der så? Folk begynder efter ganske få sekunder at åbne sig helt for et ganske fremmed menneske. De taler om håb, drømme og ikke mindst kriser, og en god relation opstår på rekordtid. Hvad sker der her? Peter har en grundlæggende viden om mennesker – måske mere end nogen anden. Han er oprigtig nysgerrig på chaufføren. Sammen med chaufføren får han konkrete erfaringer (sansninger) om, hvad det andet menneske også kan være – udover hhv. hjemløs og chauffør.

Sådan kunne jeg fortsætte med at udpensle disse tre elementer i forhold til andre eksempler i bogen eller selvfølgelig nye eksempler.

Men jeg tror, at du har fanget den nu: Nysgerrigheden efter at forstå, sansning og viden fjerner dig fra vishedens vej og får dig ind på nysgerrighedens. Men hvad er så humlen i det hele, hvis du ellers er enig med mig og gerne vil bruge dette i hverdagen?

### ***Det forberedte sind***

Den amerikanske videnskabsmand, Joseph Henry (1797-1878) var en nysgerrig og dygtig mand. Han kom fra fattige kår, men senere blev hans skole opkaldt efter ham. Han blev professor, inden han blev 30, og har gjort en række store opdagelser. Men mest relevant for denne bog er disse bevingede ord:

*De store opdagelsers frø flyver konstant omkring os, men de slår kun rod i det sind, der er forberedt til at modtage dem.*

(min oversættelse)

Og nu tager jeg så de bevingede ord helt ud af den kontekst, de blev sagt i, og sætter dem ind i denne bogs budskab. For der rammer citatet plet. Hele nysgerrighedens grundlæggende forudsætning er jo, at det virkelig interessante og meningsfulde oftest er udenfor. Udenfor fællesskabet, udenfor den enkeltes hule, udenfor den nuværende viden. Med visheden er det omvendt. Der er alt interessant og afgørende kun indenfor murene. Og så er vi tilbage til min svigerfars ord: ”inter esse” – at være mellem. Det forberedte sind skaber noget mellem mig og det derude.

Citatet handler om de store opdagelser, men i denne sammenhæng gælder det selvfølgelig alt mellem spørgsmålene: ”Hvorfor er min søns eltandbørste så interessant?”, over ”Hvordan skaber vi bedre samarbejde med det andet team”, til ”Hvordan får vi fred i verden?” Med et forberedt sind er vi åbne for både de små og de store opdagelser.

Men det nytter ikke noget, at alverdens fantastiske frø flyver rundt, hvis de ikke får lov at lande et sted. Derfor er nysgerrighedens åbne natur også helt afgørende for det forberedte sind. Det handler som nævnt om at være gerrig efter det nye: at stå og råbe efter de flyvende frø: ”SÅ SÆT JER DOG PÅ MIG!”. Nej, det skal man så ikke gøre direkte. Især ikke en varm sommeraften kun iklædt ganske lidt tøj. Men de har lovet, at det ikke kommer på min straffeattest. Det er gas! Dog er det med modtagelsen ikke gas. En ting er, hvad jeg stod og råbte til himlen på Nibe Festival i 2003 (stadig gas), men vigtigere er det, fx hvordan vi som fællesskaber er modtagelige overfor andet end det, vi normalt kun tager imod. Er vi helt sikre på, at vi kun smider støj i støjkassen? Eller er det bare fordi, det er blevet for bekvemt at gøre det? Og hvad med såkaldt sociale medier? Er vi modtagelige for de mulige frø, der flyver derude? Måske ikke. Men det kan vi i hvert fald blive med et forberedt sind.

Det sidste element, jeg vil voldfortolke på i denne sammenhæng, handler om frø-elementet. For et frø kan jo ikke alverden i sig selv. I hvert fald ikke sammenlignet med, hvad der sker, når et frø slår rod. Derfor kommer en plante, frugt og flere frø. Så ikke nok med, at vi med et uforberedt sind kan gå glip af selve frøet, men vi og verden går også glip af alt det, som frøet kan blive til med vores hjælp. Frøet er potentiale, og næringen hedder nysgerrighed.

Hvis du stadig sidder og efterlyser mere konkrete råd i forhold til at skabe og udvikle noget, så er der masser af gode og færdigudviklede metoder såsom ”De seks hatte” af Edward de Bono, ”Teori U” af Otto Scharmer, ”Pretotyping” udviklet i samarbejde mellem Google og Stanford University og selvfølgelig et næsten uendeligt hav af andre metoder, som du snildt kan finde frem til. Jeg har valgt den grundlæggende forudsætning: nysgerrighed.

## AFSLUTNING

Nå, nu er bogen ved at være færdig, og hvis vores samarbejde er lykkedes, skal du nu til at bruge noget af det. Jeg håber, at du fremover i mange beslutningsanledninger vil få et tegn på hver skulder, som der i mange tegnefilm er en engel og en djævel, når en karakter skal tage et valg. Men i mit tilfælde er det vishedens udråbstegn på den ene skulder og nysgerrighedens spørgsmålstegn på den anden. Holder du fast i din og dine fællesskabers vished, eller undersøger du, om virkeligheden kunne være en anden? Det ville være fedt at kunne slutte foredrag og bogen på den måde. Men så enkelt er det jo ikke. Vi skal tilbage til virkeligheden.

I denne bog har jeg konstrueret et udgangspunkt og to forskellige veje, man kan vælge at gå. Det er min vrangforestilling, for jeg tror ikke, at sådanne to veje findes – hverken på kloden eller i hjernen. Men det er den kombination, der forhåbentligt kan bygge bro mellem det, der er i mit hoved og din hverdag. Hvis vi skal nærmere virkeligheden, rummer den sandsynligvis et samarbejde i stedet for en adskillelse mellem vished og nysgerrighed.

Ian Leslie skriver, at ”nysgerrighed kører på tandemcykel med vished”. Jo mere vished, vi har om et emne, jo mere nysgerrighed kan det faktisk åbne for, hvis vi altså vælger at gå den vej. Jeg vil få større succes med at tale om vin i vinklubben, end hvis jeg begyndte at spørge de andre forældre til børnegymnastik, om de mest var til Bordeaux eller til Bourgogne. I vinklubben er det interessant, fordi alle har vished nok til at vide, at det er to meget forskellige stilarter,

og at det siger meget om en person, hvis de foretrækker det ene eller det andet.

Den franske kok Michel Troisgros blev portrætteret i Netflix-serien ”Chef’s table”. Som kok skulle han løfte arven fra sin onkel Jean og far Pierre, der var de to legendariske brødre bag La Maison Troisgros, der har haft de famøse tre Michelin-stjerner siden 1968. De var især berømte for retten ”laks i havesyre”, der i sig selv siges at have været med til at revolutionere det franske køkken. Da Michel skulle overtage, vidste han, at mange forventede, at han ville køre stilen videre. Men det ville han ikke. Han var meget nysgerrig på alle ingredienserne og udforskede dem på enhver tænkelig måde. Da han åbnede for sin version af restauranten var det uden ”laks i havesyre”. Men det, der for alvor fangede mig, var hans ord: ”Vi kan kun forny med kendskab”. Han kunne ikke lave en ny restaurant, hvis han ikke havde vidst alt om den gamle version. Og det er sådan, forholdet er mellem vished og nysgerrighed.

Vished er at have et fundament for nysgerrighed, og nysgerrighed er muligheden for at bygge noget på det fundament. Men det virker jo kun, hvis vi i visheden er åbne for nysgerrigheden og erkender, at der er noget, vi ikke ved. Belønningen vil højst sandsynligt være det hele værd. Det er nemlig ikke en ”hønen og ægget”-situation eller en cirkulær proces. Det er nærmere en spiral, hvor vi får et større register eller repertoire, hver gang nysgerrigheden og visheden afløser hinanden. Man kunne også metaforisk se det som et højhus.

Vi starter i stueetagen, som vi efterhånden kender som vores egen bukselomme. Men efterhånden ser rulletrappen til førstesalen mere og mere attraktiv ud. Vi kan bilde os selv ind, at der umuligt kan være noget mere spændende deroppe, og at alle de rigtige ting er her på stueetagen. Men når vi så begiver os derop alligevel, er der helt nye steder at udforske, som efterhånden igen giver os et stort

kendskab. Og så ser vi skiltet til anden sal. Det fortsætter, og jo flere rulletrapper vi har, jo mere kender vi til, og jo større bliver vores perspektiv, når vi kigger ud ad vinduet. For det handler selvfølgelig ikke kun om rulletrapperne. Vi må også gerne blive stående på en etage og stå ved det, der er forefindes her. Vi mister jo ikke kendskabet til alle de andre etager, bare fordi vi kommer højere op. Undervejs vil vi også mange gange opdage, at visheden bliver til (epistemisk) viden og måske endda, at verden udenfor bygningen også ændrer sig.

Sue Abuelsamid skriver det meget enkelt: ”Hver gang vi beslutter, at vi ved noget, mister vi muligheden for at lære noget”. Det er basalt set den afvejning, vi står med hver eneste dag. Stærke og mange stemmer råber, at vi bare skal lade læringsmuligheden passere. Men er det virkelig det, vi vil i situationen? Vi kan selvfølgelig lære at sidde i vores hule og lede efter det ukendte i det tilsyneladende kendte. Og sammen med vores stammer kan vi også lære at påskønne skønheden i menneskets kompleksitet. Derfra kan vi bevæge os ud at arbejde for, at kloden skal hænge sammen i stedet for at splittes ad.

Og så er vi tilbage ved serendipiteten. For den kan mere end at være en iværksætters vej til at opfinde en dims, en forskers vej til at kurere en sygdom eller en kunstners vej til inspiration. Serendipitet er netop linket mellem vished og nysgerrighed. Det er at finde Helga, når vi leder efter Holger. Vi skal holde fast i visheden, men den er kun en dørspion ud til verden. Vi kan bruge den til lige at kigge ud og se, at sabeltigern ikke står derude. Derefter kan vi så åbne døren og gå på opdagelse i os selv, i hinanden og i alt det, der sker på kryds og tværs mellem os.

Nysgerrighed gør noget fantastisk ved andre mennesker. I min samtale med Christina, som jeg nævnte i indledningen, kom vi ind på, at hun arbejder med mennesker, som af forskellige årsager oplever, at de er blevet tilskuere til andres liv. Hvor har jeg mødt

mange medarbejdere og for den sags skyld også ledere på danske arbejdspladser, som føler, at de er blevet hensat til tilskuerrollen i det, der sker i organisationen.

De føler sig fremmedgjorte overfor processen og overfor hinanden, og det er kun et spørgsmål om tid, før de arbejder et andet sted. Men med nysgerrighed kan man flytte et menneske fra at være tilskuer til at være et menneske, der bliver set på. Et menneske, der har sit værd, sin viden og sit bidrag. Det gælder selvfølgelig også, når vi taler om andre mennesker, vi møder som patienter, pårørende, klienter, borgere og sådan set også kunder. At blive forfremmet fra tilskuer til aktør løfter, og det gøres med nysgerrighed.

På trods af alle tænkelige muligheder og teknologiske fremskridt, findes der endnu ingen kagebog, der har produceret et enkelt gram mad. Nogen må læse den og handle derefter. Jeg håber ikke, at du har læst denne bog som en kagebog, men i stedet som en GPS, der giver dig valget mellem den korteste rute eller den hurtigste rute. Den hurtigste rute er vishedens vej. Så kommer du videre og frem via motorvejen. Den korteste rute tager længere tid, da man skal ud på serendipitetens kringlende veje. Men som det er i virkeligheden, er det her, man opdager steder og ting, man aldrig havde set med 130 kilometer i timen på den tosporede, der ligner sig selv hver eneste gang. GPS'en har dog det til fælles med kagebogen, at den intet kan i sig selv. Nu er det op til dig selv at starte bilen, tage et valg og træde på speederen. Nysgerrigheden kan noget, og visheden kan noget, så må du vælge, hvad du vil have.

Da mennesket blev sociale væsener, var det nye det farlige. Ukendte lyde bag bakketoppen var et sikkert tegn på, at der var fare på færde. For overlevelsens skyld udviklede vi i hjernen et system, der i tilfælde af noget nyt satte os i alarmberedskab, indtil vi igen følte os sikre. Samtidig fik vi dog også evnen til rent faktisk at gå over bakketoppen

for at se, hvad der forårsagede lyden. Nysgerrigheden gjorde vores verden større helt op til i dag.

Men nu er vi kommet så tæt på både venner, fjender og alle derimellem, at alarmberedskabet er trådt ind i en ny fase, hvor de nye tanker, mennesker og fællesskaber igen signalerer noget farligt, der gør, at vi føler, vi må holde os til visheden. Dog håber jeg, at jeg med denne bog kan medvirke til, at vi som individer, grupper og fællesskaber gennem nysgerrighed finder løsninger, der skaber et bæredygtigt liv for den enkelte og for alle andre.

Så hvad var det egentlig, nysgerrighed er svaret på? Nysgerrighed er svaret på at komme et spadestik dybere, bevæge os væk fra overfladen og på at komme bag facaden. Det er svaret på, hvordan vi lærer og erfarer. Det er svaret på at finde hinanden igen. Det er svaret på, hvordan vi skaber en ny og bedre verden – startende med hverdagen. Mens jeg har skrevet denne bog, er jeg et utal af gange blevet spurgt, hvad bogen handler om. Jeg har selvfølgelig svaret ”nysgerrighed”. Derefter har de spurgt noget i retningen af, hvad jeg vil med det projekt. Mit svar har så været modspørgsmålet: ”Hvordan tror du, verden vil se ud, hvis alle var mere nysgerrige?” Deres gennemgående svar har været: ”bedre”.

Så kære flagspætte: Hak løs!

## LITTERATURLISTE

Du vil måske se en lidt anderledes måde at lave litteraturliste på nedenstående. Men jeg har gjort det ud fra betragtningen om, at nysgerrighed er svaret, og jeg håber, at du er nysgerrig på at læse linjer fra de mange mennesker, jeg står på skuldrene af i skrivningen af denne bog. Jeg har refereret til bøgerne undervejs via deres titel, og derfor er listen skrevet med udgangspunkt i titlen og altså ikke forfatteren. Jeg angiver titel og forfatter, for det hører fortiden til, at man kun kan finde en bog, hvis man har dens forlag, årstal, ISBN-nummer, papirkvalitet, titel på oldgræsk, duft og farvekode. Hvis ikke andet er angivet, er den enkelte bog første udgave.

”Borgerlyst – handlekraft i hverdagen”  
af Andreas Lloyd og Najda Pass

”Bowling alone – the collapse and revival of American community”  
af Robert D. Putnam

”Broen til det andet menneske”  
af Per Schultz Jørgensen

”Conflict, arousal & curiosity”  
af Daniel Ellis Berlyne

”Curious – the desire to know and why your future depends on it”,  
af Ian Leslie

”Curious?”  
af Todd Kashdan

”Den etiske fordring”  
af K. E. Løgstrup

”Den femte disciplin – den lærende organisations teori og praksis”  
af Peter Senge

”En arbejdsnarkomans bekendelser”  
af Hanne Feldthus

”Erindring”  
af Dorte Berntsen

”Farvel egofest – og goddag til formål og fællesskaber”  
af Emilia van Hauen

”Filosoffen på arbejde. Dimensioner i anvendt filosofi”  
af Finn Arler

”Fjendskab”  
af Mikkel Thorup

”Flow”  
af Mihaly Csikszentmihalyi

”Fluernes Herre”  
af William Golding

”Fra overlevelse til overskud – lær at stortrives og bliv langtidsfrisk”  
af Henrik Krogh

”Francis Bacons idollære”, Tidsskriftet Museum Tusculanum  
af Carl Henrik Koch

”Fælledskab = fælled + fællesskab”,  
af Søren Hermansen og Tor Nørretranders

”Galilei og universet”  
af Steve Parker

”Homo conexus – netværksmennesket”  
af Morten Bay

”Hverdagslivets rollespil”  
af Erving Goffmann

”Hvorfor jeg føler det du føler – intuitiv kommunikation og hemmeligheden  
ved spejlneuroner”  
af Joachim Bauer

”Images of organization”  
af Gareth Morgan

”Integral life practice”  
af Ken Wilber

”Kend din kerneopgave – innovation til hverdag”  
af Morten Christensen og Anders Seneca

”Kreativitet og serendipitet – en didaktisk refleksion”, tidsskriftsartikel  
af Julie Borup Jensen

”Kulturforståelse for stenalderhjernener – hvordan vi samarbejder med dem,  
der ikke er som os selv”  
af Dennis Nørmark

”Ledelseskriser i konkurrencestaten”  
af Lars Bo Kaspersen og Jan Nørgaard

”Læreren som forsker”  
af Tom Tiller

”Medfortæller – mening, involvering og lederskab i vores komplekse verden”  
af Ask Agger

”Novum Organum – første bog”  
af Francis Bacon

”Nudge – improving decisions about health, wealth and happiness”  
af Richard H. Thaler og Cass R. Sunstein

”Nysgerrighed og indlæring – D. E. Berlynes teori”, 2. udgave  
af Tom Ploug Olsen

”Opdag – børns læring gennem oplevelse og udforskning”  
af Karin Persson Gode

”Planlagt lykketræf – kunsten at lede efter én ting og finde en anden”,  
tidsskriftsartikel  
af Lana Becker

”Praksisfællesskaber – læring, mening og identitet”  
af Etienne Wenger

”Prejudice and racism”  
af James M. Jones

”På tværs – grænsekrydsende ledelse og samarbejde”  
af Jacob Høj Jørgensen, Annemette Digmann, Karen Ingerslev og Per Bo  
Nørgaard Andersen

”Samfundets samfund”  
af Niklas Luhmann

”Sapiens – en kort historie om menneskeheden”  
af Yuval Noah Harari

”Scarcity – the true cost of not having enough”  
af Sendhil Mullainathan og Eldar Shafir

”...Sed vitae – om at så en tanke i stedet for altid at omplante viden”  
af Mogens Christensen

”Serendipity: Accidental discoveries in science”  
af Royston M. Roberts

”Sociale systemer. Grundrids til en almen teori”  
af Niklas Luhmann

”Stammeleder – vi vil følge dig”  
af Seth Godin

”Sundhedspolitik – teorier og analyser”  
af Signild Vallgård

”Supervision som dialogisk læreproces”  
af Helle Alrø og Marianne Kristiansen

”Syv gode vaner – personligt lederskab og livskraft”, 2. udgave  
af Stephen R. Covey

”Switch: How to change things when change is hard”  
af Chip Heath og Dan Heath

”That’s a really good question”  
af Sue Abuelsamamid

”The moral molecule – the new science of what makes us good or evil”  
af Paul J. Zak

”The nature of prejudice”  
af Gordon W. Allport

”The science of evil”  
af Simon Baron-Cohen

”Tillid – en mekaniske til reduktion af social kompleksitet”  
af Niklas Luhmann

”Tolerance – eller hvordan man lærer at leve med dem, man hader”  
af Thomas Bredsdorff og Lasse Horne Kjældgaard

”Øer af intensitet i et hav af rutine – nye tekster om ungdom, skole og kultur”  
af Thomas Ziehe

NYSGERRIGE NOTER

NYSGERRIGE NOTER

## OM BOGEN

Vi kan lære alverdens metoder, teorier og værktøjer og bruge resten af vores liv på det. Men vi kan også starte med den vigtigste forudsætning for samarbejde, samliv og sameksistens, nemlig nysgerrighed. Der er ingen grund til at misunde børn, for som voksne kan vi være mindst lige så nysgerrige som dem.

Vores problem er bare, at vi stopper processen alt for tidligt, fordi vi jo godt ”ved”, hvad andre tænker, og hvorfor de gør, som de gør. Vi ”ved” oven i købet også, at de andre er mærkelige og gør det forkert.

Men alt dette er ikke viden. Det er vished; en menneskelig evne til at gøre subjektive forestillinger til objektiv sandhed. Konsekvensen er fastlåste tanker, fastlåst adfærd og fordømmelse og fjendskab.

Heldigvis kan vi også gå nysgerrighedens vej og bruge vores medfødte, indefra virkende ønske om at lære og forstå. Det handler om alt fra at forstå, hvorfor vi bliver fanget af kattevideoer på YouTube, til at forstå, hvordan forskellige, komplekse fællesskaber kan indgå i en helhed sammen. Derfor er bogen relevant i forhold til både arbejds-, fritids- og privatliv.

## OM FORFATTEREN

Tommy Krabbe (født 1979) er forfatter, foredragsholder, far til to og gift med én. Han har i skrivende stund holdt mere end 700 foredrag for danske organisationer og virksomheder med 10 års projektledererfaring og en kandidatuddannelse i Interpersonel Organisationskommunikation i bagagen. Men vigtigst af alt er han et nysgerrigt menneske, der nu har skrevet den første danske bog om netop nysgerrighed.



