

Erik Back

# Udvikling og forandring

- med det stabile fundamentets gode vaner



Intelligentsia

Erik Back:

Udvikling og forandring

- med det stabile fundamentets gode vaner

Copyright © 2010 Intelligentsia og Erik Back

1. udgave, 1. oplag, 2010

Omslag: Erik Back

Forlag: Intelligentsia, Århus, Danmark

Tryk: Eget tryk

ISBN 978-87-992062-0-9

Gengivelse af denne bog eller dele heraf er uden forlagets skriftlige samtykke ikke tilladt ifølge gældende dansk lov om ophavsret.

Intelligentsia

t: 20 21 69 46

e: [back@intelligentsia.eu](mailto:back@intelligentsia.eu)

w: [www.intelligentsia.eu](http://www.intelligentsia.eu)

# Indhold

<b>Introduktion</b>	<b>11</b>
<i>Den nemme løsning findes ikke</i>	12
<i>Metoder</i>	15
<i>Systemer</i>	15
<i>Kilder</i>	17
<b>Historier og verdenssyn</b>	<b>19</b>
<i>Hvad er en historie?</i>	19
<i>Historiefortælling</i>	22
Historiens opbygning	22
Historiens fordele	25
Metanarrativer	27
<i>Skabelsesberetningen</i>	28
<i>Paradigmer</i>	31
<i>Organisationens historier</i>	34
<i>Metaforer</i>	36
<i>Psykisk fængsel</i>	38
Jungs arketyper	39
Personlighedstest som værktøj	43
<i>Flux og transformation</i>	44
Parmenides og Heraklit	46
Et lille indsigtsgivende eksperiment	47
<b>Sproget danner verden</b>	<b>50</b>
<i>Brug sproget aktivt</i>	51
<i>Dræbende undskyldninger</i>	55
<i>En god lytter</i>	57
<i>Sprogets udvikling</i>	58

<b>Værdsættende samtale</b>	<b>60</b>
<i>Teorien bag værdsættende samtale</i>	61
<i>Historien bag værdsættende samtale</i>	63
<i>Hvad er værdsættende samtale?</i>	64
<i>Postmodernistisk tænkning</i>	65
<i>Hvordan virker værdsættende samtale?</i>	67
<i>Fem grundlæggende principper</i>	68
<i>Det positive princip</i>	69
Husk det negative	71
<i>Den selvopfyldende profeti</i>	72
<i>Hvordan vælger vi vores skæbne?</i>	74
<i>Værdsættende samtale og problemløsning</i>	75
Problemløsning	75
5D spiralen	76
Open Space	79
De fire principper bag Open Space	80
Anerkendende og værdsættende rum	81
<i>Aktionsforskning og læring</i>	83
Lær og forstå	85
<b>Vaner</b>	<b>87</b>
<i>Opriindelse</i>	87
<i>Mytologiens Vaner</i>	90
<i>Vaner i praksis</i>	92
<i>Vanens anatomi</i>	93
<i>Søren Kierkegaard om vaner</i>	94
<i>Vanetænkning</i>	96
En lille øvelse	98
<i>Indlærte vaner</i>	102
<i>Adfærd</i>	105
<i>Adfærdsteori</i>	107
<i>Retfærdiggørelse</i>	108
<i>Kognitiv psykologi</i>	110
<i>Projektion</i>	111
<b>Vanens magt</b>	<b>113</b>
<i>Styrke til forandring</i>	114
<i>Sikring af magt</i>	116

<b>Sensemaking - at give mening</b>	<b>119</b>
<i>Vejen ind i fremtiden</i>	120
<i>Principper forenkler kompleksitet</i>	121
Følelser	125
Fortællinger	126
Mentalt landkort	126
<i>Et meningsfuldt valg</i>	127
<i>At træffe det gode valg</i>	132
<i>At leve er at rejse</i>	135
Hotel Moskva	140
<b>Konflikter og deres løsning</b>	<b>143</b>
<i>Konfliktforståelse</i>	145
<i>Kompromisløsningen</i>	147
<i>Den transformative tilgang til konflikter</i>	150
<i>Konfliktniveauer</i>	151
<i>Horisontalt og vertikalt samarbejde</i>	153
<i>Samarbejdets kredsløb</i>	156
Præsentation af model	156
Samarbejdet som en celle	158
<i>Narrativ mediation</i>	159
Mulighed for forandring	160
<i>Historie fra virkeligheden</i>	161
<b>Følelsen af at have forstået</b>	<b>162</b>
<i>Bag forståelsen ligger et behov</i>	163
<i>Forståelsen som en del af et projekt</i>	166
<i>Udenadslære - ikke forstået</i>	168
Følelser	170
<i>Følelsers komponenter og begreber</i>	171
Sanserne	172
<i>Forstå forandring</i>	173
<i>Kommunikation af forståelse</i>	174
<i>Empati og sympati</i>	176

<b>Aktionslæring</b>	<b>177</b>
<i>Implementering af aktionslæring</i>	182
Kortlægning	184
Handling	185
Indsigt	186
Videndeling	187
<i>Aktiv lytning</i>	189
Fortælleren lukker i	193
Kropssproget	194
Pause	195
Redskab til forandring	195
Hvor god er du til at lytte?	196
Bliv en bedre lytter	198
<b>Forandringsprocessen</b>	<b>200</b>
<i>Grundlæggende fundament</i>	201
Cyklusser og rytmer	201
Det ustabile fundaments indflydelse	207
<i>Udvikling</i>	209
Familie og nære venner	211
Arbejde og fritid	213
Pleje af netværk	215
<i>Udvidelse</i>	216
Bare et værktøj	218
<b>Vaneændring</b>	<b>220</b>
<i>Definér din vane</i>	222
<i>De gode oplevelser</i>	224
<i>Fortæl om drømmene</i>	225
<i>Udvælg en drøm</i>	227
<i>Realisering af drømmen</i>	228
<i>Processen gentager sig</i>	229
<b>Fra tanke til handling</b>	<b>230</b>
<i>Tillid</i>	232

<b>Karriere</b>	<b>234</b>
<i>Jeg er min position</i>	235
<i>Hvordan kan jeg være andet end min position?</i>	236
<i>Krav til dig</i>	238
1. Helhedsperspektivet på arbejdsmarkedet	238
2. Kend dig selv	241
3. Vær åben og reflekterende	244
4. Fokus på visionen	245
5. Lyt med et åbent sind	246
<i>Sælg dig selv</i>	246
<i>Salgsprocessen</i>	248
1. Find kvalificerede virksomheder	249
2. Første kontakt	250
3. Ansøgning	251
4. Jobsamtalen	252
5. Ansættelse	254
6. Opfølgning	254
<b>Se verden</b>	<b>255</b>
<b>Litteratur</b>	<b>259</b>
<b>Stikordsregister</b>	<b>262</b>

# Historier og verdenssyn

Jeg benytter mig af en del faglige og teoretiske vendinger i bogen, så derfor mener jeg at det vil være på sin plads at forklare dem først. To meget centrale begreber er historier og paradigmer, hvor historien er et relativt kendt begreb, mens et paradigme er den måde vi ser verden på, det vil sige at et paradigme er vores verdenssyn. Men lad os først se nærmere på hvad en historie egentlig er.

## **Hvad er en historie?**

En historie er en fremstilling af en række virkelige eller fiktive begivenheder. Historier har været brugt i alle verdens kulturer til at underholde og uddanne, men en af de væsentligste funktioner har været at formidle kultur, værdier og normer. I dag bliver vi dagligt doseret med amerikanske historier gennem fjernsynet og det har haft stor indflydelse på vores kultur.

Et eksempel på denne indflydelse ser vi i den danske folkekirkes tjenester og dens traditioner. Jeg har selv arbejdet i Folkekirken i mange år – jeg har endda en kirkelig uddannelse – og kender kirkens ritualer godt. Jeg har overværet adskillige vielser hvor brud og gom, lidt akavet har insisteret på at kysse hinanden ved alteret. Det har aldrig været dansk tradition at kysse hinanden ved alteret og når jeg spørger dem, er det de færreste der ved hvorfor de føler at de bør kysse hinanden, men de mener ikke at det er et rigtigt romantisk bryllup hvis ikke de gør det. Traditionen har de adopteret fra fjernsynets amerikanske serier hvor det katolske ritual lader brud og gom kysse hinanden. Tilsva-

rende kaster bryllupsgæsterne ris på ægteparret når de går ud fra kirken, men det er en vane de ikke reflekterer over eller har forståelse for. At kaste gryn på ægteparret er et symbol på et ønske om velstand og frugtbarhed, der traditionelt kastes efter bryllupsfesten, men det har ændret sig på grund af de amerikanske film.

I nyheder og medier er der jævnligt indslag der fortæller historier om fugle der dør af sult om vinteren og det har fået folk til at fodre fuglene. Folk lytter til historierne som lærer dem hvordan man bedst fodrer fuglene og de fleste ved derfor at risengryn ikke er godt som foder, da de svulmer op i fuglenes maver og de risikerer at dø af at spise dem. Derfor er danske bryllupsgæster begyndt at ændre adfærd igen, på grund af historierne om fuglenes død, så nu kaster de kornblandinger over brudeparret i stedet for ris<sup>3</sup>. Det viser hvor stor magt historierne har over vores adfærd.

Historiens effekt afhænger af hvor godt den rammer modtageren. Når vi har hørt et budskab mange gange nok, så bliver det til en del af vores virkelighed og ofte sandheden. Jeg har aldrig haft problemer med min selvtillid og kan derfor virke temmelig påståelig ind imellem, så derfor fik jeg engang et humoristisk skilt, til at sætte op på min dør, hvorpå der stod: *"Jeg har sagt det mange gange, så jeg véd at jeg har ret."* Selvom det er sagt i sjov, så er det ikke helt forkert, for jo flere gange vi siger noget jo mere virkeligt bliver det og jo mere rigtigt forekommer det.

Hvis vi ønsker at en historie skal have hurtig og stor effekt skal den ramme vores følelser. Den skal fortælles så modtageren af budskabet følelsesmæssigt kan relatere sig til begivenhederne. Har du for eksempel prøvet at være på en rejse og oplevet et helt fantastisk fænomen som at stå på toppen af et bjerg, se en meteorregn, eller opleve verdens største garnnøgle? Når du vender hjem og begejstret fortæller om oplevelsen, så vil lytterne sidde høfligt og sige: – *det lyder spændende!* men de synes ikke at dele din begejstring, for de har ikke været dér hvor du har været

---

<sup>3</sup> Oprindeligt brugte man korn og frø, - ikke af hensyn til fuglene, men ganske enkelt fordi ris først kom til Danmark omkring 1600-tallet.

og oplevet dét du har oplevet. De har ikke sanset atmosfæren og spændingen, hørt lydende eller mærket lugtende som du gjorde da du fik oplevelsen. Jo tættere du kan bringe lytteren til denne sanseoplevelse jo større indvirkning vil historien have. Dygtige historiefortællere gør derfor meget ud af at opbygge denne sanseoplevelse ved at få os til at genkalde følelsen fra en kendt situation.

Historier kan formidles på mange måder og fortolkes forskelligt afhængigt af personen der hører dem. Når du læser en bog ser du tydeligt hvordan hovedpersonen ser ud, huset han bor i og hvordan bogens øvrige scener ser ud. Hvis du sidenhen ser en filmatiseret udgave af bogen risikerer du at blive skuffet, for den er helt forkert. Den ser ikke ud som inde i dit hoved, hvilket beviser at produceren eller forfatteren har haft en anden opfattelse af historiens visuelle virkelighed.

En kunstmaler formidler sine historier gennem billeder i stedet for ord og hans billeder kan fortolkes på mange måder. Hans billeder kan give anledning til mange forskellige historier, som alle sammen vil være dannet på baggrund af observatørens egne personlige erfaringer. En mand skulle engang have malet sin kones portræt og da han havde mange penge ville han have en kendt maler til at male portrættet. Han var heldig og fik Picasso til at tage opgaven, men da han skulle hente billedet og så det færdige resultat, var hans kones næse alt for stor og sad forkert i forhold til øjet, som Picasso havde sat på hendes fod. Portrættet bestod mest af streger og firkanter som fik manden til at udbryde: – *Jamen, det ligner da overhovedet ikke min kone!* Picasso kunne se at manden var skuffet og spurgte: – *Hvordan ser Deres kone da ud?* Manden fandt sin pung frem og trak et lille foto ud og viste det til Picasso. Picasso kiggede lidt på det fem centimeter store foto, – *Hun er godt nok ikke ret stor hva'!*

Maleren formidler den virkelighed han ser og observatøren ser den virkelighed han ønsker at se. Picasso og manden havde ikke den samme fortolkning af virkeligheden. Manden var så overbevist om at fotoet repræsenterede virkeligheden at han ikke kunne se at fotoet gengav hans kone som en lille dame på fem centimeter og at Picassos billede gengav konens personlighed ifølge Picasso.

## Historiefortælling

Historiefortælling har sin oprindelse i legeaktiviteter der har udviklet sig til at blive en uddannelsesfunktion. Det er ikke et nyt fænomen men vi har været nød til at genopfinde historiefortællingens kunst fordi den har været forsømt og ignoreret af videnskaben, selvom den har nogle fordele frem for videnskabelige fakta. Ifølge Stephen Denning, professionel historiefortæller, er det ikke meningen at historiefortælling skal erstatte abstrakt analyse, den er kun et supplement der gør det muligt for os at se nye perspektiver og at kommunikere forandring.

I organisationer kan historier føre til større forståelse mellem ledere og medarbejdere. Hvis folk skriver eller fortæller deres historier om bekymrende forhold, vil historierne tjene som en god metode til refleksion. Historierne kan få folk til at se tingene fra en anden synsvinkel, især hvis de tager et postmoderne syn hvor de fortæller historien set fra andre menneskers synspunkt.


### *Historiens opbygning*

Ifølge Aristoteles<sup>4</sup> skal en historie have en begyndelse, en midte og en slutning, som i store træk er de samme hver gang historien bliver fortalt. Med andre ord er der kun ét overordnet billede der fungerer som en disposition for historien som efterfølgende improviseres af formidleren. Derfor vil en historie altid være forskellig afhængigt af hvem der fortæller den og hvem man fortæller den til, men pointen vil altid være den samme. Historiefortælleren kan fx mærke på sit publikum hvilket ordvalg der er passende for at formidle sin historie. Der er således stor forskel på hvordan fortælleren formidler historien til børn eller til en gruppe akademikere.

---

<sup>4</sup> Stephen Denning, "The Leader's Guide to Storytelling", John Wiley & Sons 2005, Ch.1

Ud fra Aristoteles' opbygning, kan jeg lave et skelet til en historie der kan skabe ændring i adfærd. Først giver jeg en beskrivelse af scenen og historiens rammer. Der er en indledning hvor jeg introducerer alle de væsentlige ting lytteren er nødt til at kende før jeg kan fortælle historien. Så begynder jeg at bygge min historie op, ligesom når jeg fortæller en god ven hvad jeg oplevede i går da jeg var inde i byen; jeg starter ikke med at fortælle pointen, men bygger langsomt historien op for til sidst at nå til selve klimakset eller krisen. En god historie følger op på det der skete og viser hvad jeg har lært af historien og hvad jeg kan bruge læren til. Historien kan jeg bruge til at ændre adfærd hos lytteren, jeg kan bruge den til at skabe forandring i en organisation eller i min relation til lytterne.



### *Historiens skelet*

- 1. Beskrivelse af scenen og historiens rammer*
- 2. Opbygning*
- 3. Krisen eller klimaks*
- 4. Læren i historien*
- 5. Ændring i adfærd*

Der er flere måder at bygge en historie op og hvis jeg vil have en lytters opmærksomhed på ganske kort tid, enten fordi han har travlt eller fordi han ikke er motiveret for at lytte til min historie, så kan det være en fordel at fortælle pointen først. Når jeg har lytterens opmærksomhed, kan jeg fortælle en historie der forklarer hvad jeg mener og samtidig bygger et tillidsforhold op mellem mig og den der lytter. Det kan for eksempel være at jeg vil have divisionschefen i tale men han har aldrig tid, så næste gang jeg møder ham lader jeg en bombe falde som: – *Jeg ved hvordan vi kan skabe 55 % vækst i divisionen inden Nytår.* Nu har jeg fået hans opmærksomhed og et par minutter til at fortælle min historie, men den skal stadig være kortfattet og præcis samtidig med at den appellerer til hans følelser. Her er det ikke nok at vide hvordan en historie opbygges, jeg må være god til at fortælle historien.

Derfor, hvis jeg vil skabe forandring, ændre mine vaner, uvaner eller generelle adfærd, må jeg øve mig i at fortælle en god historie. Det kræ-

ver at jeg er opmærksom på hvordan en historie bygges op og at jeg overvejer historiens indhold og budskab, og hvem jeg fortæller den til. Historien bør jeg fortælle med mine egne ord og med de ord jeg føler er mest passende i situationen.

Ved at kende en histories opbygning er det ikke bare nemmere for mig at formidle et budskab, det er også nemmere for mig at gennemskue de historier jeg hører. Det kan jeg fx bruge til at lære en ny organisationskultur at kende. Jeg kan også bruge det til at afklare en afsenders budskab; måske kender han ikke en histories opbygning og springer derfor nogle oplysninger over som jeg behøver for at forstå afsenderens opfattelse af verden og dens virkelighed.

For at blive god til at fortælle historier må jeg lytte til andres historier, jeg skal genfortælle andres historier og øve mig i at fortælle mine egne historier mens jeg er meget bevidst om historiernes opbygning. En god øvelse når man arbejder med fx værdsættende samtale, som jeg vil komme nærmere ind på senere, er at spørge folk om deres gode historier i forbindelse med udvalgte emneområder. Historierne kan tage udgangspunkt i et aktuelt problem som fortælleren har fokus på.

Når jeg har lært de grundlæggende principper i historiefortælling kan jeg bruge dem aktivt, til at opnå indsigt. Det kan jeg gøre ved at fortælle historien set med andre personers øjne. Det vil sige, når jeg har fortalt en historie lader jeg som om, at jeg er en af de andre personer i historien og så fortælle historien igen set fra hans perspektiv – eller sådan som jeg tror at han ville fortælle den. Derigennem opnår jeg at se en sag fra flere forskellige synspunkter og får bedre indsigt i et problem og dets kompleksitet. Det vil åbne mit sind og skabe større forståelse og lade mig se flere muligheder.

## *Historiens fordele*

En historie er nemmere at huske og virker mere troværdig end at fremlægge fakta<sup>5</sup>. Derfor vil en historie have mere magt end selv de mest overbevisende statistiske data. Det er nemlig svært at forholde sig følelsesmæssigt til statistikker, men det er ikke svært at forholde sig følelsesmæssigt til historier. Hvis jeg vil motivere andre mennesker til handling så er jeg nødt til at nå deres hjerter<sup>6</sup> og ikke deres hjerner. Ved at finde vejen til hjertet kan jeg vække begejstring og motivation til handling. Min opgave er at forvandle de tørre statistikker til en historie og når andre hører den historie, så lever de sig ind i den og fremkalder oplevelser hvor de har oplevet noget lignende og dét hjælper dem at huske historien. Fakta genkalder ikke erindringer i os og derfor kan de være svære at huske.

Vi husker bedre en historie hvis vi får den fortalt end hvis vi ser historien som en film<sup>7</sup> og en historie er bedre til indlæring end udenadslære er. Udenadslære er information vi kun kan huske hvis vi får det gentaget flere gange og alligevel glemmer vi det meste igen. Det vi lærer udenad kan vi ikke relatere os til eller forholde os til; det er information der ikke appellerer til vores følelser. Den information vi får gennem en fortælling kan vi forholde os til fordi den indgår i en kontekst der aktiverer vores følelser, og derfor huske vi en fortalt historie bedre.

Hvad føler du fx er nemmest: At citere et vers fra salmebogen eller at fortælle en vittighed? Jeg har nemmest ved at fortælle vittigheden, selv om den i de fleste tilfælde er væsentlig længere en et salmevers. Vittigheden har jeg fået fortalt og den rammer mine følelser, derfor er det nemt for mig at huske den. Jeg husker vittigheden og dens pointe ved

---

<sup>5</sup> Sandra Morgan, "The Power of Organizational Storytelling", Journal of Management Development, Vol 16 No. 7, 1997, pp. 494-501, MCB University Press, s. 494

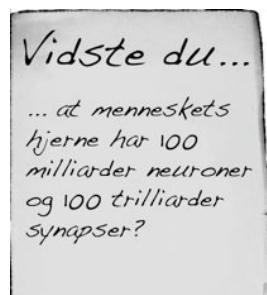
<sup>6</sup> Stephen Denning, "The Leader's Guide to Storytelling", John Wiley & Sons 2005, Ch.1 s. 3

<sup>7</sup> Sandra Morgan, "The Power of Organizational Storytelling", Journal of Management Development, Vol 16 No. 7, 1997, pp. 494-501, MCB University Press, s. 495 (Zemke, R. 1990)

hjælp af mine følelser; det eneste jeg behøver gøre er at sætte ord på dem. Sådan forholder det sig ikke med et salmevers, det er svært at forholde sig til. At fremsige et digt eller at citere et vers kræver at jeg fortolker og lever mig ind i digtet eller verset. Jeg er nødt til at finde følelserne frem for at kunne gengive min fortolkning af værket.

Robert Leamson, Ph.d. i biologi, mener at graden af læring hænger sammen med antallet af neuronforbindelser i hjernen<sup>8</sup>. Neuroner er de nerveceller som udgør størstedelen af vores hjerne og rygmarg; de overfører information fra celle til celle ved hjælp af små elektriske impulser der går gennem neuronernes synapser. Når antallet af neuronforbindelser i hjernen øges, så lærer vi, men det kræver at forbindelserne stabiliseres, for ellers glemmer vi det indlærte igen. Vi kan stabilisere neuronforbindelserne ved, at bruge dem<sup>9</sup>. Det er ligesom når jeg rydder sne i min indkørsel: Hvis jeg ikke bliver ved med at rydde sne, så vil indkørslen før eller siden sne til igen. Således forsvinder min forbindelse mellem min bil og vejen.

Den bedste måde at bruge neuronforbindelserne på er ved at opnå forståelse for det indlærte, for hvis jeg ikke forstår informationen, så er jeg tilbage ved udenadslæren. Udenadslære stabiliserer ikke neuronforbindelserne. Ved at stimulere mine følelser, kan jeg aktivere neuronforbindelserne bedre, fordi jeg udnytter de kemiske forbindelser mellem synapserne, som kan støtte de elektriske impulser. Sådan opnår jeg en stærkere forbindelse mellem neuronerne der nemmere stabiliseres. Det kan jeg opnå med fx humor eller drama i min formidling af information.



---

<sup>8</sup> Clark Webb, "Robert Leamson's Philosophy of teaching and learning", Writing Matters vol. 2 no. 6, BYO Marts 2001

<sup>9</sup> Christopher Arneson, "Contemporary Learning Theory" – working paper baseret på Katherine Verdolini, Katherine Maes and Robert Shewan

Har du tænkt over hvor trivielt og svært det er at forøge sit ordforråd på et fremmedsprog? Jeg har terpet uendeligt mange gloser i mit liv for at få dem til at sidde fast. Alligevel er det kun de gloser jeg bruger aktivt jeg kan huske. Det kaldes også det aktive ordforråd, hvor det passive ordforråd er de ord vi kan genkende og forstå når vi enten hører eller læser dem, men ikke kan huske hvis vi lige skal bruge dem. Sprogindlæring går derfor væsentlig hurtigere og mere effektivt, hvis vi får den gennem for eksempel fortælling af folkeeventyr eller litteraturlæsning, som appellerer til vores følelser. Selv har jeg haft stor gavn af at se tegnefilm for børn på de fremmedsprog jeg vil lære; de er nemlig både sjove, meningsfulde og giver et visuelt billede som hjælper mig til at huske.

Den gode historie, der skal have indvirkning på vores liv og de relationer vi indgår i, er kendetegnet ved at være konkret og handler om mennesker og begivenheder som lytteren kan identificere sig med. Historien skal desuden reflektere vores egen og vores relationers kultur og filosofi; derudover kan historiens effekt øges ved at mange kender den, for jo mere kendt historien er, desto flere retter sig efter den. Hvis mange siger det samme, så har vi tendens til at antage at det er rigtigt, derfor vinder vores historie troværdig hvis flere kender den. Den gode effektfulde historie sigter mod læring, det vil sige at historien har til formål at formidle hvordan vi ønsker at gøre tingene i organisationen eller den sociale relation vi indgår i. Sidst, men ikke mindst, bør historien være unik og fortællerens helt egen oplevelse, for så virker han mere åben og oprigtig, og så er historien nemmere at fordøje.

### *Metanarrativer*

Historier er i høj grad med til at bestemme hvordan vi ser verden; de kan skabe ufred såvel som fred. I hundredvis af år har der været spændinger eller krig mellem verdens store religioner. Religion er baseret på såkaldte metanarrativer, som er store fortællinger eller helt nøjagtigt, er det en historie om en historie, altså en fortælling der rangerer højere end nogen anden fortælling. Andre store fortællinger finder vi hos videnskaben, som også har sine overbevisninger om universets tilblivelse.

Et metanarrativ har til formål at skabe orden og systematisere vores viden og erfaring der til sidst kan forklare hvordan verden hænger sammen. Den franske filosof Jean-Francois Lyotard tror ikke på metanarrativer, for de ignorerer den naturlige kaos. Det er også et faktum, som de færreste videnskabsfolk vil bestride, at enhver videnskabelig teori i sin yderste ekstrem viser sig at være usand. Vi har valgt at antage at en videnskabelig teori er sand, hvis den ligger inden for et vist interval af sandsynligheder for at få det forventede udfald. Med andre ord vil vi altid støde på undtagelser som viser at teorien ikke passer, men hvis undtagelsen fx kun er 1 ud af 100.000 tilfælde, så vælger vi at ignorere afvigelsen og tro på teorien. Undtagelsen er en forstyrrende information, som vi vælger at udstøde fordi den ikke passer ind i vores verdenssyn.

Metanarrativer er ved at miste deres styrke til at overbevise befolkningen. I Østeuropa faldt Sovjetunionen i starten af halvfemserne, i Danmark oplever vi at flere og flere melder sig ud af folkekirken, i hele verden er der flere og flere der stiller spørgsmålstegn ved store videnskabelige teorier osv. I dag er vi ved at bevæge os over i en ny type samfund hvor metanarrativer ikke længere har den samme magt, men derimod har de små lokale beretninger langt større betydning. Jeg taler her om historierne i sociale relationer hvor virkeligheden for de involverede mennesker i høj grad afgøres af de samtaler disse mennesker fører med hinanden<sup>10</sup>.

## **Skabelsesberetningen<sup>11</sup>**

Før verden blev til var der kun den store tomhed som lå imellem isende bræer og gloende ild. Den store tomhed kaldtes Ginnungagab hvor der ikke fandtes hverken himmel, jord eller hav. Isen der lå nord for tomheden bestod af store bræer der hed Niflheim og ilden der lå syd hed Muspelheim. Bræer ligger som bekendt ikke stille og bevægede sig langsomt ind mod det tomme gab hvor de mødte Muspelheims ild.

---

<sup>10</sup> Jf. Wittgensteins "Tractatus Logico-Philosophicus" (1919)

<sup>11</sup> Niels Saxtorph, "Nordiske Gude- og Helvesagn", Aschehoug 1992

Isen der var tættest på varmen smeltede og blev til damp og dampen blev til dråber der blev til liv. Af dråberne skabtes jætten Ymer og dernæst koen Audhumbla. Ymer fik sin næring fra Audhumblas yver hvorfra der løb fire floder med mælk. Ymer var meget stor og svedte meget, så en nat mens han sov voksede der en mand og en kvinde ud af sveden fra hans armhuler og hans fødder fik en søn med hinanden. Jætter føder ikke mennesker, så Ymers afkom blev til et trolldfolk der hedder Rimturser.

Der lå en blok af is med salt og rim som Audhumbla slikkede på og hentede sin næring. På tre dage voksede først håret, siden hovedet og kroppen af en stor stærk og smuk mand, frem af isblokken, det var guden Bure. Bure fik sønnen Borr der giftede sig med Bestla, som var datter af jætten Boltorn. Borr og Bestla fik tre sønner som de kaldte Odin, Vile og Ve. De tre sønner dræbte jætten Ymer og alle Rimturserne druknede i hans blod, undtagen Bergelmer og hans kone som skabte alle senere Rimtursslægter.

Odin, Vile og Ve trak Ymer ud i Ginnungagab og skabte jorden af hans krop. Havet og floderne blev skabt af hans blod, jorden af hans kød og af knoglerne skabtes klipperne. Tilbage var en masse benstumper og hans tænder som blev til alle de løse sten. Til at lave himmelhvælvingen brugte de Ymers hjerneskal som blev holdt oppe af fire dværge der hedder Østre, Vestre, Nordre og Søndre. Skyerne på himlen blev lavet af Ymers hjerne. På himmelhvælvet satte sønnerne Muspelheims mange gnister som blev til stjerner, sol og måne.

Solen og månen bliver trukket over himlen i vogne som trækkes af heste. Solens heste hedder Arvak og Alsin. Solen kører stærkt fordi den bliver jaget af ulven Skoll der hver aften indhenter og sluger Solen. Månens vogn jages af ulven Had. Den sorte Nat blev født af en jätte og hun giftede sig med Delling der er af aseslægt. De fik sammen en søn de kaldte Dag. Nat og Dag har hver deres hest og vogn, som de skiftes til at køre i. Rimfakse var Nattens hest og den dug der ligger på jorden om morgenen er skummet fra Rimfakses bidsel. Skinfakse var Dagens hest hvis skinnende manke gav jorden lys.

På stranden havde havet skyllet to udgåede træer op og af dem skabte Odin, Vile og Ve de to første mennesker som hed Ask og Embla. Det er fra dem alle menneskene stammer og de bor i Midgård. Omkring Midgård havde Borr's sønner rejst et hegn af Ymers øjenvipper for at holde jætterne ude. Jætterne bor på Jotunheimen i Udgård lang mod nord. Det er også her jætten Hræsvelger laver havets storme. Midt i verden byggede de Asgård hvor guderne boede. Jorden og Asgård blev forbundet af en bro der hedder Bifrost og er den bro vi kan se som regnbuen.

I jord og sten bor dværgene som blev skabt af maddikerne i Ymers rådnende kød. Dværgene hjælper ofte guderne, hvorfor menneskene ikke ønsker at gøre sig uvenner med dværgene<sup>12</sup>.

Midt i Asgård står verdens største træ, Yggdrasil, som når helt fra himlen til jorden. Træets rødder forbinder tre verdner og ender i hver sin kilde i Niflheim, Jotunheim og Asgård. Kilden i Asgård bliver bevogtet af tre norner der hedder Urd, Verdande og Skuld og det er dem der spinder menneskenes livstråde og bestemmer deres skæbne. Trådene bliver ikke altid ens og derfor er menneskets skæbner forskellige.

Jeg tror ikke på at verden blev skabt som gengivet, men jeg kan lide historien fordi den på mange måder repræsenterer nogle af mine personlige sider. Efter min mening kan historierne fra den nordiske mytologi udfordre fantasien samtidig med at de får mig til at reflektere over liv og samliv. På samme måde tager andre mennesker en historie til sig fordi de kan identificere sig med den eller fordi de føler sig overbeviste om at den repræsenterer den endegyldige sandhed. Skabelsesberetninger findes der mange af i både videnskab og religion.

Ase- og Vanetroen blev anerkendt som trossamfund i Danmark i 2003 og kan ses i sammenhæng med en lang række af andre grupper og individer der skiller sig ud fra mængden. Jeg taler ikke kun om religion,

---

<sup>12</sup> På Island er det ikke usædvanligt at finde døre på store sten, så dværgene kan komme ud. Et par steder på Island har man endda måttet føre veje udenom store sten for ikke at gøre beboeren af stenen vred.

men om samfundet generelt. Vi er på vej over i et samfund der er mere individualistisk og som fokuserer mere på individuelle værdier end en stor fælles identitet. Vi vil være unikke og en del af noget specielt. Måske er det derfor folkekirken oplever et stort frafald? Vores tro, arbejde, bil, sport, smør, sokker, vand osv. skal være med til at reflektere vores personlige identitet. Vi vil ikke længere være en del af et uniformt samfund hvor alle er ens, vi vil skille os ud. Derfor kan vi ikke længere bruge de store fortællinger, men derimod vil de små historier og samtaler i høj grad tjene vores krav om forskellighed.

Vi ser også den samme tendens i virksomheder der i stor stil profilerer sig som anderledes end de andre i branchen. Det bliver de nødt til for at udvikle sig og blive bedre. Vi oplever også en eksplosiv vækst af enkeltmandsvirksomheder og hjemmearbejdende, fordi folk ikke vil have presset en virksomhedskultur ned over hovedet. Vi er blevet mere selvstændige og går gerne vores egne veje. Vores trang til selvstændighed og krav på at kunne identificere os selv med omgivelserne har givet en eksplosiv vækst i oplevelsesøkonomien. Oplevelsesøkonomien er et begreb der er opstået af stigende efterspørgsel på varer og ydelser der giver en personlig oplevelse. Vi vil sige noget med vores tøj og vi vil have en historie med når vi drikker en øl eller drysser salt på maden; en øl er ikke længere øl og salt er ikke bare salt.

## **Paradigmer**

Den verden vi skaber igennem samtaler og historier er den måde vi opfatter verden på i de sociale relationer vi indgår i. Vi danner vores helt eget verdenssyn, eller paradigme. Et paradigme er de briller vi ser verden igennem, men vi bruger ikke alle det samme par briller, så der er mange forskellige syn på verden. Ind imellem ville det være sundt om vi prøvede at se igennem nogle af de andre briller for at se hvordan andre mennesker ser verden. Så ville det være nemmere for os at forstå hinanden og at se nogle muligheder som vores egne briller ikke indeholder. Hvis vi ønsker at ændre den verden vi ser, så er vi nødt til at skride til handling og prøve nogle andre briller. Når vi har set verden fra et nyt perspektiv så vil den aldrig blive den samme igen.

Historierne der fortælles og samtalerne vi fører danner en fælles forståelse og et fælles paradigme. Ved at kommunikere synkroniserer vi hinandens briller i den sammenhæng vi indgår. Hvis vi ikke bryder os om den verden vi ser så kan vi prøve at ændre den ved at tage aktivt del i den, fortælle historier om en ny verden og udforske den verden vi endnu ikke kender. Fx har alle en mening om det USA's eller Ruslands præsident gør, eller om hvem en bestemt skuespiller er gift med, men når alt kommer til alt så har vi intet kendskab til om det er sandt. Vi har vedtaget at det er sandt på baggrund af alle historierne fra medierne, som vi antager formidler sandheden.

Medierne formidler ganske sikkert også sandheden, men det er sandheden som medierne ser den og sandheden som vi vælger at fortolke den. Når fx nyhedsstationen CNN formidler en nyhed om terrorister, så formidler nyhedsstationen AlJazeera måske den samme nyhed, men her taler de bare om martyrer i stedet for terrorister. Begge nyhedsstationer har ret, for det kommer helt an på hvilket perspektiv de ser verden i, altså hvilket paradigme de har.

Vi har alle sammen en mening om James Bond. Han er en mandschauvinistisk charmer, han er velklædt, kan lide Martini og smukke kvinder. Men hvem er James Bond? Han eksisterer kun fordi vi alle sammen har vedtaget det og har hørt, set og læst historierne om ham. James Bond eksisterer fordi Ian Fleming har fortalt historien om ham så overbevisende at vi kan bygge en mening på de historier. Selvom vi alle godt ved at James Bond er en fiktiv person, så har vi alle en mening om ham og kan ind imellem glemme at han er fiktiv. James Bond lever fordi han rører ved vores følelser, vores drømme og visioner.

Når vi skal afgøre hvilken sandhed vi ønsker at se, så vælger vi at basere den på de historier der for os virker mest troværdige. De historier vi anser for mest troværdige kommer fra folk vi kender og som har værdier vi kan stå inde for. Det er noget der er værd at have i baghovedet når vi selv vil formidle en historie, for hvis modtagerne ikke kender os eller ikke har fået os anbefalet, så vil vi ikke blive opfattet som troværdige, medmindre vi formidler et budskab som modtageren allerede kender og søger bekræftet.

Hvem stemmer du på når der er valg til Folketinget og hvad baserer du dit valg på? De fleste mennesker vælger parti og person ud fra de historier der fortælles om dem i nyhederne. Nogle mennesker lytter end ikke til historierne, men stemmer på den person der ser mest sympatisk ud. For en politiker kan det være afgørende hvordan han ser ud for at blive valgt. Hans kropssprog og påklædning fortæller en historie og hvis vi kan lide hans historie, så stemmer vi på ham. Det samme sker til en jobsamtale. Når du går ind til en jobsamtale så fortæller din adfærd og din påklædning en historie og hvis ikke arbejdsgiveren kan lide historien, så vælger han ikke dig. Det kan lyde barskt, men hvis ikke vi i vores historier kan reflektere en verden som andre kan genkende, så virker vi ikke troværdige eller overbevisende og så er vi, groft sagt, ikke velkomne i deres verden.

Opfinderen af paradigmebegrebet er Thomas Kuhn, som introducerede paradigmet i sin bog ”The Structure of Scientific Revolutions” i 1962, som fik stor indflydelse på den akademiske verden. Kuhn beskriver et paradigme som videnskabsfolks fælles syn på verden, der består af universelt anerkendte videnskabelige resultater der for en tid giver en model for problemer og deres løsninger. Når Kuhn siger *for en tid* hentyder han til det faktum at videnskabsfolk ignorerer anomalier eller forstyrrende information, men før eller siden må de tage hensyn til disse og dermed opstår et nyt paradigme.

Kuhn opdeler videnskaben i to slags videnskaber – normalvidenskaben og revolutionærvidenskaben. I relation til vaner og forandring er Kuhns opdeling en parallel, fordi normalvidenskaben ifølge Kuhn, er en videnskab der er ukritisk over for sit paradigme. Hvis en forsker ikke lykkes i løsningen af et videnskabeligt problem under normalvidenskabens paradigme, så vil forskeren blive bebredt. Det er normalvidenskaben der bidrager med dybdegående og detaljeret forskning; disse forskningsresultater kræver et stabilt forskningsgrundlag og må derfor ikke være præget af konstant forandring. Revolutionærvidenskaben er derimod en forudsætning for en forandring, der vil komme når normalvidenskaben kommer i krise – og det gør den for eller siden på grund af de omtalte anomalier. De vil tvinge forskerne til at bebredde

videnskabens paradigme i stedet for forskeren og derved opstår et paradigmeskift.

## **Organisationens historier**

Hvis du indgår i en organisation, så prøv at lytte til de historier der bliver fortalt om organisationen af dens medlemmer. Når du lytter til organisationens historier vil du hurtigt kunne danne dig et billede af organisationen som helhed. Det er ikke sikkert at du bryder dig om det helhedsbillede du får, men så har du tre valg: 1. acceptér forholdene som de er; 2. find en anden organisation eller 3. lav om på forholdene. Hvis du ikke har truffet et af ovenstående valg i de relationer eller organisationer du indgår i lige nu, så er du sikkert en af dem der befinder sig dårligt og beklager sig over forholdene i håb om at 'nogen' gør noget ved det. Men der er kun én der kan gøre noget – og det er dig selv, så træf et valg!

Hvis du vælger at lave om på forholdene, må du finde ud af hvad du er utilfreds med og derefter fokusere på hvad du gerne vil have i stedet for. Når du selv er blevet bevidst om dine visioner, så fortæl historierne om dem til de andre mennesker der indgår i organisationen. Snart vil andre fortælle dine historier videre og du har taget det første skridt til forandring og skabelsen af den verden du ønsker at leve i.

Historierne kan have forskellige formål; nogle historier har til formål at motivere til handling og andre skal lede en gruppe mennesker ind i fremtiden. Stephen Denning, har identificeret otte forskellige måder at levere historien på, afhængigt af hvad formålet er<sup>13</sup>; de har hver deres struktur og opbygning. Derfor er det fx ikke sandsynligt at du, til et møde med ledelsen, kan forvente at deltagerne har tid og lyst til at høre dig fortælle lange historier og du risikerer at miste deres opmærksomhed. I sådanne situationer skal du have leveret kernen i budskabet på ganske kort tid, ofte i løbet af sekunder. De længere historier vil være

---

<sup>13</sup> Stephen Denning, "The Leader's Guide to Storytelling", John Wiley & Sons 2005, s. 20

gode i uformelle sammenhænge på arbejdspladsen eller i skriftlig kommunikation med de ansatte. I stedet for de traditionelle historier når du har kort taletid kan du med fordel benytte anekdoter eller endnu bedre – metaforer.

### **Historiens formål**

1. **Lede til handling:** fortæl om tidligere succeser uden at gå for meget i detaljer.
2. **Kommunikere hvem du er:** gør historien dramatisk, involver styrker og svagheder fra din fortid og giv meningsfulde detaljer.
3. **Overføre værdier:** historien skal føles kendt for publikum og figurerne skal være troværdige.
4. **Kommunikere hvem firmaet er** (branding): produktet skal reflektere historien og firmaet skal leve op til den, ellers mister firmaet troværdighed.
5. **Skabe samarbejde:** genkald en situation som lytterne kender af erfaring og lad dem dele deres historier; sørg for at have en plan for hvordan energien, der skabes, opsamles og føres videre.
6. **Tæmme rygter:** brug en historie der er humoristisk, men sørg for at sikre dig at rygterne rent faktisk er falske.
7. **Dele viden:** fortæl succes historier om hvordan problemer blev løst og opfordre lytterne til at komme med alternative løsninger.
8. **Føre folk ind i fremtiden:** fortæl om visionerne og brug gerne nogle af succeserne fra fortiden til hjælp.

*Fra: Stephen Denning, "The Leader's Guide to Storytelling"*

## Metaforer<sup>14</sup>

Vi bruger metaforer som en måde at tænke eller at se for bedre at kunne forstå vores verden. Metaforene har stor indflydelse på vores sprog og hvordan vi udtrykker os selv til dagligt. Metaforen bruger vi til at forstå noget ved at sammenligne det med en tidligere erfaring fra en situation der ligner. Når vi bruger en metafor sætter vi lighedstegn mellem en række karakteristika mellem det kendte og det ukendte.

Hvordan vil du fx bedst forklare din personlighed? Hvis du skal skrive hele din personlighed bliver det sikkert til en række stikord som ærlig, oprigtig, humorfyldt, kan lide at læse osv. Alle stikord kunne egentlig passe på næsten hvem som helst. Stikordene bliver en opremsning af fakta som er svære at forholde sig til. Jeg har på mit CV sat omridset af en kat i spring, fordi jeg kan lide at sammenligne mig selv med kattens personlighed. Den er intelligent, tænker logisk, har stor selvstændighed, er opmærksom, beslutsom og ikke bange for at skære igennem og vise klør hvis det er nødvendigt, men den kan også være tillidsfuld og kærlig. Selvom jeg har prøvet at beskrive min personlighed i to linjer så har du fået langt større indtryk af hvordan jeg er ved at få at vide at jeg er som en kat.

Prøv for sjov at tænke over hvilket dyr du ser dig selv som og prøv derefter at spørge dine venner og bekendte om hvilket dyr de ser i dig. Hvis de to billeder ikke stemmer overens kunne noget godt tyde på at du har noget at arbejde på for at din omverden kan identificere dig som den du virkelig er. Det kan også være din egen selvopfattelse du skal arbejde med, måske prøver du at være noget du ikke er?

Du kan på den måde bruge metaforene til at identificere dig selv og det kan hjælpe dig til at fortælle historien om dig selv så den virker troværdig og overbevisende. Hvis der er uoverensstemmelse mellem det du siger og din adfærd, så bliver folk forvirrede og du vil miste troværdighed, så det kan bedst betale sig at spille en rolle du kan identi-

---

<sup>14</sup> Gareth Morgan, "Images of Organization", Sage 1996

cere dig med. Skuespillere lever fx af at spille andre roller og kan ind imellem leve sig så langt ind i andre roller at de ikke selv kan kende forskel.

Mens jeg studerede strategi og ledelse på Handelshøjskolen i Århus var vores hold på et virksomhedsbesøg i en af Danmarks store eksportvirksomheder. Virksomheden var glade for at se os og brugte lang tid på at fortælle om hvor gode vores muligheder for karriere er i virksomheden. For at lokke os til at søge om ansættelse havde ledelsen inviteret en lederaspirant ind for at fortælle om sin uddannelse i virksomheden. Han fortalte om alle de fede fester, det gode sammenhold, de mange kurser og den stærke virksomhedskultur. Alt hvad han sagde lød godt og støttede alt det som lederne netop havde præsenteret os for. Men han dumpede i troværdighed, for hans adfærd stemte ikke overens med det han sagde. Han var rystende nervøs i sin fremlæggelse; bevares - det ville mange være i den situation, men hvis ikke han er tryk i situationen, så stemmer det ikke med det han siger, for i hans job skal han kunne præsentere et emne og i særdeleshed sig selv og virksomheden.

Han var klædt i jakkesæt, slips og fine sko, men hans kropssprog bar præg af at han ville føle sig bedre tilpas i en T-shirt. Der er intet i vejen for at være velklædt, men det er vigtigt at tøjet fortæller din historie - der skal være overensstemmelse. Han havde konstant et smil som man kunne se kostede ham anstrengelser - dén slags anstrengelser som han kun gør når chefen er der. Han grinede når chefen grinede og mod-sagde på intet tidspunkt sin chef, men gentog gerne hans argumenter for at markere hvor rigtige de er. Han tabte troværdighed fordi hans smil og rygklapperi var påtaget og faldt unaturligt for ham.

Det er muligt at han en dag opnår en høj løn og en høj stilling hvis han kæmper hårdt, men på vejen vil han være nødt til at sælge sin sjæl og troværdighed. Han kunne opnå den samme eller større succes hvis han agerede i overensstemmelse med sig selv, tog ansvar for sin personlighed og sit liv i stedet for at leve et uharmonisk liv, som han tror andre gerne vil have at han gør. Han vil aldrig blive tilfreds med sit liv, sit job, sin familie hvis han ikke stopper op og finder ud af hvem han er og

hvad han vil. Han vil ende i nogle vanemønstre hvis konsekvenser kan være svære at komme ud af igen.

Ind imellem kan det være hensigtsmæssigt at påtage sig en rolle, men hvis du skal indgå i relationer der kræver tillid, så skal dine signaler harmonere. Folk gennemskuer dig hvis du siger at du er en 'loyal hund' når du i virkeligheden er en 'lusket slange'.

Metaforerne er gode til at bringe forståelse, men samtidigt indsnævrer de også mulighederne for at se andet. Metaforer er meget kraftfulde og ved at bruge dem begrænser vi os selv og vores omverden til at se tingene i lige netop det perspektiv som metaforen dækker. Derfor skal metaforer også bruges med omtanke. Metaforen er et fremragende analyseredskab som kan bruges til at finde ud af hvordan du ser dig selv og din organisation nu og hvordan du ønsker at se dig selv eller organisationen i fremtiden. Samtidig er metaforen fortrinlig til at give andre forståelse for det du siger.

## **Psykisk fængsel**

Det psykiske fængsel<sup>15</sup> er en metafor for hvordan vi kan blive fanget i vores eget sind og lade os styre af vanetænkning. Når vi er fanget i det psykiske fængsel fortsætter vi ud af landevejen, blændet af solen og overser alle de afkørsler vi kunne have taget inden vi når til den afgrund der er for enden af landevejen. Vi lagde engang en plan og den har vi stædigt fulgt uden at være opmærksomme på at betingelserne har ændret sig undervejs. Vi er blevet snæversynede og kan ikke længere se nye muligheder som kan bringe os videre eller redde os fra afgrundens dyb. Vi fortsætter i de gamle vante cirkler og holder os stædigt på den planlagte vej mod målet, som for længst har flyttet sig.

Ifølge Sigmund Freud er vores uønskede adfærd et resultat af at vi undertrykker vores inderste ønsker og dybeste følelser. Når vi på en eller anden måde føler os tvunget til at undertrykke vores behov eller følelser bliver vi nødt til at udøve stor selvkontrol og den selvkontrol som vi

---

<sup>15</sup> Gareth Morgan, "Images of Organization", Sage 1996, s. 215

sandsynligvis har optrænet gennem barndommen viser sig ved en trang til at være i kontrol over vores liv, arbejde, familie og venner. Kort sagt ønsker vi at kunne styre og planlægge vores liv.

Men da vores motivation til forandring kommer gennem vores hjerte og inderste følelser bliver vi fanget i et psykisk fængsel der tvinger os til at holde os til vores plan uanset hvad der sker; det skaber disharmoni og sygdom. Ved at undertrykke vores følelser kan vi udvikle stress og depression, eller lidelser som hovedpine, svimmelhed, rygsmerter osv. I værste fald bliver vi udbændte eller ofre for en blodprop.

Freud mente endda at alle vores undertrykte følelser bliver reflekteret i vores kultur og han satte dermed lighedstegn mellem kultur og det underbevidste. Således er vores undertrykte følelser med til at skabe kultur og adfærd i de relationer vi indgår i. Det er interessant at der på et fundamentalt niveau inden i os selv, måske er nogle ubalancer der er med til at fastholde vores egne og organisationens uvaner.

Freud identificerede en række forsvarsmekanismer hvoraf vi bør være opmærksomme på nogle af dem. Her i bogen vil jeg flere steder berøre disse forsvarsmekanismer som fastholder os i uvanens magt. Forsvarsmekanismerne er blandt andet undertrykkelse af uønskede impulser, nægte at anerkende impulsive følelser og minder der tvinger os til at fastholde en bestemt holdning eller adfærd, projektere egne følelser over på andre, rationalisering af sin adfærd, være reaktiv og vende følelser til det modsatte.

### *Jungs arketyper*

Arketyper kan hjælpe os med at identificere os selv og andre. Vi blander ofte arketyperedinitionerne sammen og derfor kan det godt være svært at danne sig et helt klart billede af hvad begrebet 'arketype' egentlig dækker over. En arketype opfattes generelt som en 'prototype' eller 'originaludgave' hvoraf noget efterfølgende dannes med arketypen som forbillede; arketypen kan også opfattes som noget ideelt. Ordet kommer fra græsk og betyder 'første støbning' og oprindeligt kommer begrebet fra Carl Gustav Jungs forskning i det kollektivt ubevidste.

Ifølge Jung er 'arketyper' en række nedarvede mønstre af tanker og visualisering af fortidens kollektive erfaringer. Arketyper er derfor et forbillede for menneskers personlighed og adfærd. Arketyper er ifølge Jung medfødte på samme måde som instinkter og tilsammen udgør 'instinkt' og 'arketype' det kollektivt ubevidste som er grundlaget for al psykisk funktion.

Den skarpe læser vil nok have opdaget at Jungs teori om at arketyper er noget nedarvet, er i strid med socialkonstruktionismen, som hævder at verden er en fælles konstruktion. Jeg tager ikke stilling til om det ene eller andet er mere rigtigt, men det rejser nogle ret interessante spørgsmål som, hvorfor vi allerede fra barnsben kan have nogle arketypiske karaktertræk? Hvordan kan horoskoper ramme så præcist – er det selvopfyldende profeti? Hvordan kan komplementære behandlere læse folks personlighed alene ud fra personens udseende? Jeg kunne blive ved med at finde eksempler som vi nok ikke finder et entydigt svar på, men jeg finder både Jungs teorier og sociale konstruktioner anvendelige når jeg arbejder med de spørgsmål. På en måde kan Jung have ret i at det kollektive ubevidste er nedarvet, jeg tror dog nærmere at det bliver overleveret efter fødslen i form af historier eller adoption af kulturel adfærd fra det miljø vi vokser op i.

Tag fx et gammelt firma hvor den unge og skarpe elev fra bogholderiet har observeret en besynderlig måde at håndtere bilag på. Han er ikke et sekund i tvivl om at de kunne håndteres langt mere effektivt, så han forelægger det for chefen. Chefen afviser ham med en kommentar om at det ikke kan lade sig gøre at ændre håndteringen. Den skarpe elev giver dog ikke op og vover at spørge chefen om hvorfor bilagene ikke kan håndteres anderledes. Det viser sig at chefen ikke ved det og generirer irriteret eleven ud med et påskud om at der snart er møde.

Det sker tit at medarbejdere eller medlemmer af gamle organisationer gør ting uden at vide hvorfor de gør det. Det er fordi nogen for mange år siden har lavet en analyse eller gjort nogle erfaringer, som viste at det var hensigtsmæssigt at gøre det sådan. Efter mange års praksis og generationsskifte to eller flere gange, så har man glemt hvorfor man gør som man gør. På den måde er en kultur eller adfærd blevet overle-

veret til nye generationer, mens viden om hvordan denne adfærd er opstået, er blevet ubevidst. Medlemmerne i den gamle organisation, handler altså som deres forgængere uden at tage stilling til eller tvivle på deres handlinger.

Jung<sup>16</sup> mente at vi opfatter information ved sansning eller intuition og vi behandler den ved enten at tænke eller at føle. Disse fire mentale processer kan rettes imod verdenen omkring os med mennesker og ting, eller de kan rettes indad mod os selv og vores egen opfattelse af verden. Når vi retter processerne mod vores omverden er vi ekstroverte (udadvendte); når vi retter processerne indad mod os selv er vi introverte (indadvendte). Alt efter hvilken side vi er mest domineret af kan vi have en ekstrovert eller en introvert livsinteresse.

Vi kan sagtens være domineret af én bestemt personlighedstype, men alle typerne er repræsenteret i os i en eller anden grad. Der findes et hav af test for personlighedstype og særligt kendt er Myers-Briggs test der er baseret på Jungs arketyper. Personligt mener jeg at vi skal passe meget på med ikke at tage det alt for bogstaveligt når vi bliver testet for hvilken personlighedstype vi er, for alt er relativt og når alt kommer til alt, så er Jungs teori bare en teori. Dog mener jeg at Jungs teori om arketyper ofte giver et godt her og nu billede af os selv og vores omgivelser, som kan være et rigtig godt redskab i forandringsprocessen. Når vi benytter sådanne redskaber er det også vigtigt at huske på at vores syn på verden ændrer sig og er dynamisk, vi kan derfor ikke hæfte en typebetegnelse på et menneske og regne med at det er sådan at dette menneske ér. Vi er alle forskellige og afhængigt af situationen vil vi også have forskellige tilgange til den.

Jung forklarede, at den måde vi vælger at opfatte og fortolke verden, er den måde der falder os lettest og det kan have en væsentlig indflydelse på vores personlighed. Det kunne være interessant at se hvad der ville ske hvis vi bevidst valgte at opfatte og fortolke vores information på en

---

<sup>16</sup> Carl G. Jung, "Psychological types or the psychology of individuation", Pantheon Books 1953

anden måde. Hvis jeg fx normalt behandler min information logisk ved at tænke mig frem til slutninger, så kunne jeg udfordre mig selv ved udelukkende at træffe beslutningerne baseret på mine følelser. Hvad ville det mon gøre ved min personlighed, for ikke at snakke om mit verdenssyn? Ville jeg overhovedet være i stand til at udføre eksperimentet?

Jung har uden tvivl været stærkt inspireret af sin forskning i alkymi og astrologi, i sin teori om arketyper. Astrologien bruger tilsvarende en række symboler der repræsenterer en personlighedstype, som vi den dag i dag bruger, hvad enten vi tror på det eller ej. Kender du for eksempel nogen der ikke kender sit stjernetegn?

Jung fandt de arketyperiske mønstre og billeder i alle kulturer og alle menneskets historiske tidsperioder; i alle tilfælde rettede menneskene sig efter de samme regler. Han hævdede at det kollektivt ubevidste lå til grund for dette. Vi mennesker har ikke hvert vores ubevidste sind, men deler én universel ubevidsthed, som er kilden til helheden. Prøv at se det kollektive ubevidste som et træ og dets rødder, hvor du er en enkelt lille rod, som udspringer af en lidt større rod, der igen udspringer af en lidt større og sådan bliver det ved indtil vi støder på røddernes egentlige udspiring – træets stamme. Det er denne stamme der holder sammen på det kollektivt ubevidste.

Arketyper kan være meget forskellige, men Jung opstillede fire hovedarketyper: selvet, skyggen, anima og animus. Selvet omfatter både det bevidste og ubevidste og må ikke forveksles med jeget, der kun omfatter det bevidste. For at tilværelsen kan give mening skal der etableres en bevidst forbindelse mellem jeget og selvet. Vi vil aldrig kunne blive bevidste om selvet, for så ville selvet ikke eksistere, men derimod kan vi øge vores bevidsthed om jeget. Skyggen er vores personligheds mørke side og omfatter alt de vi ønsker at fortrænge og den uudviklede del af vores psyke. Til sidst er der anima og animus der er henholdsvis mandens og kvindens ubevidste billede af det modsatte køn.

Ved at finde ud af hvilke personlighedstyper der dominerer os, kan vi danne os et billede af hvordan vores adfærd eller personlighed er i situ-

ationer som vi ønsker at lave om på. Mange personlighedstester er baseret på nogle grundlæggende arketyper og de findes i stort antal på Internettet af forskellig kvalitet. De fleste tester kan bruges i dit arbejde med dig selv eller organisationen, men vær kritisk og tag gerne flere tester hvis du tvivler på udfaldet.

Hvis vi ønsker at forandre noget og ændre vores adfærd, så er det væsentligt at vi indtager en åben og udadvendt holdning til situationen. Ved at teste hvilken adfærd vi normalt har i denne situation vil vi måske opdage at vi generelt forholder os meget indadvendt og kritisk overfor omverdenen. Når vi opdager dette, så ved vi hvad vi skal være opmærksomme på i vores adfærd og lægge fokus på en mere positiv og udadvendt holdning. På den måde kan det være nyttigt at arbejde med arketyper, bare pas på at du ikke sætter dig selv eller andre i en kasse. Personlighedstesten giver en 'her og nu' karakteristik af din person i en bestemt situation og om tre måneder kan den være helt anderledes fordi du selv eller situationen har ændret sig.

Det er tankevækkende at personlighedstester skal kunne vise os hvilken person vi er i forskellige sammenhænge, når ordet 'person' oprindeligt betyder 'maske'. Så når jeg siger at jeg er en person, så siger jeg egentlig at jeg er en maske, eller med andre ord – at jeg spiller en rolle; en social rolle. De roller vi har, er forskellige afhængigt af de relationer vi indgår i, så derfor vil vores person og adfærd aldrig være den samme. Jung mener ikke at vi er bevidste om disse personligheder, men at de kommer frem som reaktion på de omgivelser vi tager del i. Jeg mener dog godt at vi kan blive bevidste om nogle af vores roller og igennem denne bevidsthedsproces har vi mulighed for at ændre vores adfærd. Der vil dog altid være nogle dominerende træk hos os, som vi ikke kan ændre bevidst, hvilket er i overensstemmelse med Jungs vigtigste arketype – selvet, der jo netop omfatter både det bevidste og det ubevidste.

### *Personlighedstest som værktøj*

Man kan i udgangspunktet ikke helt regne med resultaterne af en test, uanset hvor professionel den måtte være, men den kan være et meget nyttigt og vigtigt stykke værktøj.

Når du tager en test er det vigtigt at du fortolker den meget frit og at du nøje overvejer om noget af det stemmer overens med din egen opfattelse af dig selv. De resultater du føler er forkerte skal du smide væk og kun lægge fokus på det du føler er rigtigt. Notér dig resultaterne og tag så nogle flere tester.

Næsten uanset hvor professionelle testene er, så kan de bruges. Resultaterne af testene skal du altid notere og sammenligne. Efterhånden vil du opdage nogle ting som testene er enige om og på disse punkter er der meget stor sandsynlighed for at det stemmer overens med hvordan du selv er. Hvis f.eks. 90 % af alle tester siger at du har et matematisk talent, så er der ret god sandsynlighed for at der er noget om snakken.

Det er vigtigt at understrege at personlighedstesten er et stykke værktøj. Det er altså ikke retningslinjer for hvordan du skal leve dit liv og de kan heller ikke bruges til at forudsige fremtiden og din skæbne. De kan *kun* give dig et praj om nogle af de spørgsmål du søger svar på.

Tester vil altid være under indflydelse af dit humør, din situation, hvad du søger osv., så resultatet af samme test vil aldrig blive det samme. Tester giver dig muligheden for at se dig selv og bestemte situationer fra andre synsvinkler og i din evaluering af resultaterne skal du i høj grad lytte til dine indre følelser.

Det kan ofte være svært at erkende fejl ved sig selv og tester kan hjælpe dig til at se på disse 'fejl' og vende dem til et positivt træk ved din personlighed. Du kan således lære at bruge dine ressourcer mere optimalt. Det er meget vigtigt at du ikke kun bruger tester, men også søger at udvikle dig på andre måder. Fx gennem ændring af livsstil, dyrke motion, udforske din tro, tage et kursus osv.

## **Flux og transformation**

Flux og transformation er en meget brugt metafor for organisationer<sup>17</sup> som illustrerer hvordan en organisation er i konstant forandring. Selv-

---

<sup>17</sup> Gareth Morgan, "Images of Organization", Sage 1996, s. 251

om begrebet flux og transformation kan være et svært emne, så er det både interessant og relevant for vores verdensbillede og for den måde vi prøver at forandre det med vores sprog. 'Flux og transformation' er det samme som konstant forandring og omdannelse. Flux kan også betyde 'en strøm' af et eller andet, men i fagsproget er det blevet normalt at omtale begrebet som flux og transformation. Prøv at forestille dig en strøm af vand i et lille vandløb eller bæk der bugter sig vej langs en grøn mark og et spredt skovområde. Når du kigger på et landkort vil du kunne se bækken, marken og skoven gengivet som henholdsvis et blå, gult og grønt område og uanset hvor gammelt kortet er, så ser det ud som det altid har gjort – eller gør det?

Forestil dig at du træder ud i bækken med et par vandtætte støvler på, og mærker hvordan strømmen af det kølige vand danne små bølger foran dine støvler. Du ser nogle små dyr svømme forvirrede rundt og spørg nu dig selv om bækken ser ud som den gjorde før end du trådte ud i den. Det gør den ikke, for nu står du jo midt i den og lave små bølger og strømhvirvler. Men hvad så hvis du stiger op af bækken igen? Ja så ser den ud som den gjorde før, men alligevel er den ikke den samme.

Prøv endnu engang at stille dig ud i bækken og se vandet strømme omkring dine støvler. Hvor kommer vandet fra og hvor render det hen? Vandet render kun én vej og kommer ikke tilbage, altså må det hele tiden være noget nyt vand der løber omkring dine støvler. Med andre ord vil du aldrig kunne træde ud i den samme bæk to gange, for den er under konstant forandring.

Den græske filosof Heraklit brugte denne metafor til at beskrive flux og transformation 500 år før vores tidsregning og ifølge Heraklit er flux grundlaget for en genstands væren<sup>18</sup>, for hvis ikke genstanden var i bevægelse så ville den jo ikke være i forandring og dermed ikke eksistere. Det betyder at alting er i konstant forandring og dynamisk; intet er statisk; altså konstant og uforandret. Dette har lagt grund til en af

---

<sup>18</sup> Louis P. Pojman, "Classics of Philosophy" 2<sup>nd</sup> ed. Oxford 2003, s. 14

menneskehedens største paradokser, som en anden græsk filosof Parmenides bemærkede. Han påpegede at hvis intet var konstant, så kunne det ikke eksistere rent fysisk. Så teoretisk set eksisterer ting ikke i den fysiske verden, men kun i vores opfattelse af denne verden. Filosofer har diskuteret dette i 2.500 år, hvilket beviser at vores måde at forstå og opfatte verden på, sætter nogle begrænsninger for virkeligheden. Af filosofernes tanker kan vi udlede at vi, som mennesker, er ude af stand til at opfatte nutiden, for det ville forudsætte at vi kunne sætte verden i stå, ligesom når vi tager et fotografi. Uanset vores logik, så må vi acceptere at vi opfatter en bevægelse og en forandring og det er dét Heraklit kalder flux. Kun igennem bevægelsen er det muligt for os at identificere en tings eksistens. Tag fx strømhvirvlen fra før; den eksisterer kun i bekræftelse af bevægelse. Uden bevægelse ville strømhvirvlen ikke eksistere.

### *Parmenides og Heraklit*

Heraklit og Parmenides er enige om at dét der er i bevægelse, bevæger sig fra at være ét til noget andet, og det er forudsætningen for flux<sup>19</sup>. Parmenides anerkender dog ikke eksistensen af bevægelse; han mener at alting er konstant og statisk på et givent tidspunkt. Selv tiden vil han hævde ikke er kontinuert, men en serie af punkter i tiden. Hans argumentation har senere vist sig at være uholdbar. Heraklit, derimod, argumenterer for tings og selve verdens eksistens i bekræftelse af bevægelsen; uden bevægelsen ville intet være.

Jo dybere jeg prøver at sætte mig ind i Heraklits og Parmenides argumentationer kan jeg ikke lade være med at tænke på hvor vigtig sproget er i denne sammenhæng. En stor del af stridighederne udfolder sig over begrebet 'logos' som ikke har en entydig oversættelse og derfor har været genstand for megen diskussion. Logos fungerer som et generelt princip for det værende og Heraklit brugte det til at beskrive universets naturlige orden<sup>20</sup>. Logos bliver ofte oversat til 'ord' eller beslægtede

---

<sup>19</sup> Louis P. Pojman, "Classics of Philosophy" 2<sup>nd</sup> ed. Oxford 2003, s. 14

<sup>20</sup> Louis P. Pojman, "Classics of Philosophy" 2<sup>nd</sup> ed. Oxford 2003, s. 14

begreber der refererer til vores måde at opfatte verden på ved hjælp af vores sprog. Men lad os få det ned på et dagligdags niveau - forestil dig et umodent grønt æble på et træ; det er eksisterende i form af et umodent æble fordi vi med vores sprog gør æblet til noget statisk og værende. Hvis æblet hænger der længe nok vil vi kunne beskrive det som et modent æble. Vores sprog har dermed hjulpet os til at fange æblet i to statiske billeder. Ifølge Heraklit er det ikke det samme æble der er tale om, for det er under konstant forandring. Men med vores sprog har vi defineret dét fænomen, vi observerer, som et æble. Ordet 'æble' er statisk og ikke under forandring og dermed får vi et statisk verdenssyn for noget der er under konstant forandring; vores sprog burde bestå primært af verber for at gøre det dynamisk. Hvis vi antager at vi ikke havde et sprog og bare observerede fænomenet der hænger på træets gren, så vil æblet ikke eksistere i vores bevidsthed. Vores sprog er altså et middel til at bevidstgøre os om tings væren. Sproget bruger vi derfor til at skabe verden.

Parmenides hævder således at en ting ikke både kan eksistere og være i bevægelse. For at noget kan være i bevægelse, *må* det nødvendigvis komme fra en statisk tilstand for ellers eksisterer det jo ikke. Det er paradoksalt at vi med vores logik (logos) ikke kan fatte at tings eksistens forudsætter bevægelse, men at ting ikke kan eksistere hvis de er i bevægelse. Det er præcis det striden går på mellem Parmenides' og Heraklits argumentation. Det er et interessant paradoks der virkelig kan sætte vores evne til at tænke på en prøve, men jeg tror at vi skal finde paradoksens forklaring i vores sprogs begrænsninger. Vi har konstrueret en statisk form for kommunikation til en dynamisk virkelighed.

### *Et lille indsigtsgivende eksperiment*

Du har lige været nede hos grønthandleren og købe en banan, men banen er helt grøn og umoden, så du lægger den på køkkenbordet og håber at den kan spises næste dag. Næste dag er bananen moden og klar til at spise, men hvornår præcis blev den klar til at spise? Hvornår gik bananen fra at være umoden, til at være moden? Det kan vi ikke sige med sikkerhed fordi bananen hele tiden er under forandring til

noget andet. Hvis du lader bananen ligge lidt længere vil den på et tidspunkt nå et stadie hvor bananen er overmoden og før eller siden vil det blive til en rådden banan. Vi bruger altså sproget til at beskrive et fænomens (bananen) forskellige tilstande i fire statiske øjeblikke (umoden, moden, overmoden og rådden). Vi har konstrueret en banan som vi opfatter som værende den samme genstand i forskellige stadier, men ifølge Heraklit er bananen på intet tidspunkt den samme.

Lad os sige at du har en isklump i en skål på bordet foran dig; efter et stykke tid vil isklumpen blive påvirket af varmen og forvandles til en isklump og noget vand. Venter du længe nok er der kun en lille klump is tilbage som flyder rundt i en masse vand. Til sidst er der kun en skål med vand tilbage og ingen isklump. Det vi kan se er at vi, sprogligt, har konstrueret en isklump, men i den sidste fase vælger vi at opfatte fænomenet som værende vand og ikke en isklump. Hvis vi skulle være sprogligt konsekvente så ville vandet stadig være en isklump selvom den er smeltet – måske en rådden isklump?

Til sidst vil jeg bede dig tænde et lys og observere flammen på lyset. Den blafrer lidt og skifter hele tiden form; det er som om den er levende fordi den hele tiden bevæger sig. Vi har et udtryk for dette fænomen: 'et levende lys'. Som tiden går og lyset brænder ned har flammen ændret form, farve og udseende et utal af gange, men det er stadig en flamme. Dette sidste eksempel demonstrerer vores sprogs begrænsning. Flammen vi ser, er ikke den samme, men ikke desto mindre kalde vi det stadig en flamme. Vi kan altså observere et fænomen, som vi vælger at navngive ens uanset dets stadie. Det er faktisk det samme vi har gjort i de to første eksempler.

Prøv at tage et billede af bananen en gang i minuttet og giv hvert billede et unikt navn lige fra den umodne til den rådne banan. Det ville blive en uendelig mængde af ord. Hvis Heraklit har ret i at verden er under konstant forandring vil vi altså aldrig kunne få tilstrækkeligt med ord, for der vil altid være et stadie mere at beskrive. Derfor har vi brug for noget dynamisk. Det kunne for eksempel være – 'en smeltende isklump' og alligevel ville den ende med at være enten 'en smeltet isklump' eller 'vand'. Hvad med flammen? Er det en brændende flam-

me? – nej, for det er ikke flammen der brænder – det er vægen i stearinlyset der brænder sammen med stearinet. Er flammen så et brændende stearinlys? – næ, det er det heller ikke, for det indbefatter hele den hvide blok, der også er under forandring. Så hvad er det fænomen vi kalder flammen? Kan du se paradokset? Det er vores sprog der konstruerer tingene og definerer hvordan vi skal opfatte dem og dermed er det sproget der danner vores verden og virkelighed.