

ARTIKEL

# ERHVERVSPSYKOLOGI

TIDSSKRIFT OM > DIALOG > UDVIKLING > LEDELSE > ORGANISATION

---

Erhvervspsykologi nr. 1, marts 2020

---

## Fællesskabets paradokser

*Mette Ørts Bach Thingstrup*



# ERHVERVSPSYKOLOGI

Volume 18 • nummer 1 • marts 2020

ISSN: 1602-9968

© Dansk Psykologisk Forlag A/S

**Grafisk tilrettelæggelse og tryk:** Specialtrykkeriet Arco

**Omslag:** Nete Banke/Imperiet.dk

## REDAKTION

Rasmus Lund-Nielsen (ansvarshavende redaktør), arbejds- og organisationspsykolog,  
rasmus.lund.nielsen@gmail.com

Louise Dinesen, chefpsykolog i Hartmanns, louise.dinesen@hartmanns.dk

Stine Reintoft, erhvervspsykolog, konsulent og samtalepartner, stine@newstories.dk

## UDGIVELSE

Tidsskriftet udgives 4 gange årligt

## ABONNEMENT OG BLADSALG

Dansk Psykologisk Forlag

Knabrostræde 3, 1.

1210 København K

tel. +45 4546 0050

www.dpf.dk

info@dpf.dk

## PRISER

Almindeligt abonnement kr. 675,-

Studerende 337,50

[Medsend kopi af gyldigt studiekort]

Løssalg kr. 210,-

[Alle priser er inkl. moms]

## ANNONCER

Pris per helside: kr. 3.500,- ekskl. moms

Pris per halvside kr. 2.000,- ekskl. moms

## DEADLINES FOR 2020 (mandag inden kl. 12.00)

Nr. 1: uge 46 (2019)    Nr. 2: uge 9    Nr. 3: uge 20    Nr. 4: uge 34

Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra dette tidsskrift eller dele heraf er kun tilladt i overensstemmelse med overenskomst mellem Undervisningsministeriet og Copydan. Enhver anden udnyttelse er uden forlagets skriftlige samtykke forbudt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag til brug ved anmeldelser.

# Fællesskabets paradokser

Mette Ørts Bach Thingstrup



Fællesskabet bliver peget på som én af vejene til at lykkes med at skabe øget mental trivsel. Eksempelvis bliver fællesskab nævnt som én af anbefalingerne fra stresspanelet (2019) for at knække stresskurven (Sundheds- og Ældreministeriet, 2019). Det sker i en tid, hvor ensomhed, mistrivsel og stress fylder i samfundsdebatten, og hvor det er tydeligt, at der er brug for, at vi må gøre noget anderledes. Men vi må

gøre det balanceret denne gang, frem for at gentage tidligere tiders mønster af antiteser.

Den samfundsmæssige tendens har i en årrække været fokuseret på selvrealisering, så at sige at være sin egen lykkes smed. Selvhjælpsbøger i hobevis har givet os opskrifter på at leve det gode liv. Alle er baseret på en antagelse om, at vi individuelt er herre over og ansvarlige for at skabe et lykkeligt liv. Men denne opfattelse har ført os væk fra betydningen af det fælles og værdien af noget uden for os selv. "Vi er så optaget af at hjælpe os selv hver især, at vi glemmer at undersøge og tage hånd om den større struktur, som vi er en del af, og som er tynget af store problemer knyttet til samfundsudviklingen generelt," lyder det fra professor og psykolog Svend Brinkmann (2016, s. 128). Der synes nu at være en strømning, som grundlæggende opfordrer til at få fokus væk fra egen navle og ud på fællesskabet som det sted, vi som individer i både logisk og praktisk forstand bliver til.

Med artiklen ønsker jeg at udforske, hvordan vi kan skabe fællesskaber, der kan bestå over tid, og gøre det at indgå i fællesskaber til et legitimt, menneskeligt behov, der kan eksistere samtidig med individualiteten. Artiklen tager fat på en opfordring fra Svend Brinkmann om, at vi må skabe en mere samfundsbevidst psykologi, og forsøger at udfolde, hvordan vi kan gøre det. Vi kan som psykologer bidrage med at sætte fokus på fællesskabers betydning for den menneskelige trivsel og psyke samt hjælpe med at vise, hvordan de rette typer af fællesskaber kan dannes.



“Der er i disse år en fundamental mangel på viden om fællesskabelse – viden om, hvordan gode fællesskaber udvikles,” lød det i en kronik fra Svend Brinkmann & Elsebeth Jensen, ph.d. og uddannelseschef (Brinkmann & Jensen, 2012). De peger på, at der mangler viden om fællesskabelse i en pædagogisk praksis. Det synes dog ikke kun at være i den pædagogiske praksis, der er brug for viden om, hvordan fællesskaber udvikles og styrkes, men også i et bredt, almenmenneskeligt og samfundsmæssigt perspektiv. De seneste år har jeg arbejdet med at skabe, lede og facilitere fællesskaber i form af arbejdsfællesskaber, bofællesskaber og folkehuse, og været daglig leder og underviser på en skandinavisk højskole på Zanzibar. Herved har jeg oplevet en stor efterspørgsel på at udvikle nye fællesskaber og erfaret, hvor begrænset viden der er på området. I særdeleshed når det drejer sig om, hvordan fællesskaber skabes, ledes og rammesættes, så de bliver bæredygtige. Med et bæredygtigt fællesskab forstås et fællesskab, der kan bestå over tid ved at have øje på kompleksiteten og balancere de modsatrettede krav, som eksempelvis mellem individ og gruppe.

### **Fællesskabers dynamik og kompleksitet – introduktion til en ny tænkning om fællesskaber**

En del af artiklens formål er at udfolde fællesskabets kompleksitet. Paradokstænkningen vil blive fremført som en løftestang hertil, da denne tænkning kan favne den dynamik og kompleksitet, der er på spil i fællesskaber. Til fællesskabet knytter der sig en række paradokser, som bringer ambivalens frem – en form for tilhørsparadokser, som er særegne i denne sammenhæng. Vi har på den ene side en tilbøjelighed til at søge fællesskaber qua vores psykologiske behov for tilhør og at være en del af noget, mens vi på den anden side har et iboende, menneskeligt behov for at stå stærkt i os selv ved at være særegen fra gruppen. Ét af de mange paradokser i fællesskabet har rejst sig: gruppe og individ, som senere vil blive udfoldet nærmere. Men først til en afgrænsning af fællesskaber.

### **Fællesskaber – en afgrænsning**

Et af socialvidenskabernes mest sammensatte begreb er fællesskaber (Berliner, 2004). Ordet beskriver et kompleks af relationer, som vi kan genkende i en

væsentlig del af menneskets socialhistorie. Men hvordan kan vi afgrænse og forstå fællesskabet? Og hvordan adskiller et fællesskab og en gruppe sig fra hinanden? Spørgsmål, som vi må kigge lidt nærmere på.

Fællesskab forstås her, som når mennesker samles om en fælles intention. Det kan være sammen om at få realiseret en ideologi, egne ønsker eller at lykkes med en sag. Her læner jeg mig op af John Deweys begrebsforståelse af fællesskabelse, hvor han fremhæver, at der både må være en form for intern solidaritet i fællesskabet, men også en form for udadvendthed i forhold til andre fællesskaber (Dewey, 1997; Brinkmann & Jensen, 2011). Dette er at sammenligne med en organisation, som skal balancere mellem både at være indadvendt og udadvendt over tid (Lüscher, 2012). Hvis et fællesskab skal kunne eksistere, må det både være åbent over for omverdenen og tilpasse sig herefter, samtidig med at det må have en fast kerne og intern solidaritet.

Fællesskabet vil blive refereret til i bred forstand, da tænkningen omkring fællesskabets paradokser argumenteres for at kunne bruges både i organisationer, arbejdsfællesskaber, bofællesskaber og andre typer af fællesskaber. Det gælder både i en frivillig kontekst og i en forretningsmæssig kontekst. Dog vil paradokserne, der rejser sig, afhænge af konteksten, men uagtet typen af fællesskab vil der være iboende modsætninger, hvorfor tænkningen menes at kunne bruges i fællesskaber af forskellige slags.

### **Det er sundt at indgå i fællesskaber**

Den individualisering og frigørelse, som har været fremtrædende op gennem 00'erne, virker til at have fået en slagside: Vi ser i dag stress, depression og ensomhed i eksponentiel vækst, som blandt andet peges på at være forårsaget af et øget pres på individet. Flere end 210.000 danskere over 16 år (svarende til 4,6 % af befolkningen) føler sig ofte eller altid ensomme (Lasgaard & Friis, s. 20). Vi trænger til at rette blikket udad og se på, hvilke strukturer og fællesskaber vi kan få skabt, som kan bidrage til øget mental trivsel og levetid.

Studier viser, at det er sundt psykologisk set at være i fællesskaber, og at det påvirker vores sundhed og levetid. Social kontakt påvirker både helbred og levetid. Vi lever længere, når vi indgår i fællesskaber og føler social integration (Holt-Lundstad, Smith & Layton, 2010). Eksempelvis har undersøgelser vist, at sociale relationer forebygger akutindlæggelse (FROME-studiet), og at vi



har større rekreation ved sygdom, når vi indgår i fællesskaber. Og ligeså omvendt: når relationer og fællesskab er fraværende, sker det modsatte – vi får forringet livskvalitet og dør tidligere.

Tankevækkende studier fremhæver, at ensomhed anslås til at være lige så skadeligt som at ryge 15 cigaretter om dagen (Loneliness and Mental Health, 2017). Et metastudie lavet af professor i psykologi Julianne Holt-Lundstad og kolleger (2010) viser blandt andet, at ensomme mennesker har højere risiko for hjerteinfarkt og slagtilfælde. De bliver endvidere hurtigere deprimerede, tidligere demente og dør tidligere. Overraskende i psykologiske sammenhænge? Egentlig ikke. Forsøg helt tilbage fra Harlows aber i 1940'erne påviste, at de psykiske behov ønskes tilfredsstillet forud for de fysiske behov. Det nye er at kunne se det i sammenhæng med helbredsrisiko og ensomhed – om end den kausale sammenhæng fortsat er uvist, da ensomhed ofte influerer indirekte på blandt andet bevægelse, sundhed og trivsel. Mennesker, der er alene, bevæger sig mindre og spiser mindre sundt (Holt-Lundstad et al., 2010).

Studiet af Holt-Lundstad et al. (2010) fandt, at social integration er den enkeltstående prædikator, som har størst betydning for vores levetid. Den overgår endda betydningen for din levetid i forhold til velkendte prædiktorer, som for eksempel at droppe rygning og undgå alkohol. Det er bemærkelsesværdigt set i lyset af, hvor alment anerkendt det er, at vi skal røre os dagligt (Klarlund og Larsen, 2018). Der er således mange undersøgelser, der peger i retning af, at de psykiske og sociale behov må sidestilles mere med de fysiske.

Ikke nok med at vi lever længere, når vi indgår i relationer og fællesskaber, vi lever også et liv med øget livskvalitet og større mental trivsel. Vi er i højere grad tilbøjelige til at se udfordringer som mere overskuelige, når vi skal løse dem sammen med andre. Det viser studier, hvor man har undersøgt, at bakken, der skal bestiges, bliver vurderet mindre stejl, hvis den bestiges sammen med nogle (Hertz, 2017). Allerede i 1887 fandt Émile Durkheim frem til, at oplevelsen af at høre til en social gruppe reducerer risikoen for selvmord (Hertz, 2017).

Ovenstående undersøgelser viser, at vi har brug for hinanden i langt højere grad, end vi har skabt strukturer for og benytter os af i dag. Christopher Pearson, tidligere amerikansk professor i psykologi, sagde det præcist med ordene:

“Andre mennesker er den bedste modgift mod livets nedture.”  
(gengivet i: Hertz, 2017, s. 98)

Med citatet peger Person på, at vi har brug for hinanden for at komme igennem livets op- og nedture. Han minder os om, at vi må huske at række ud efter andre og være der for hinanden. Vi skal dog blive bedre til at skabe strukturer, der understøtter, at det kan ske, og at vi mærker behovet herfor. Forskellige typer af fællesskaber kan være én af vejene hertil og en struktur, der kan bidrage til øget mental trivsel.

### **Samfundsmæssigt perspektiv – et tilbageblik på den danske tradition omkring fællesskaber**

I Danmark har vi en lang historisk tradition for fællesskaber. Vi står på ryggen af et samfund, der har stået sammen om at løse fælles udfordringer og skabe nye modeller for at klare sig. Verdens første levedygtige andelsforening blev etableret i Danmark tilbage i 1866 med Thisted arbejderforening (Bjørn, 1986). Og det første bofællesskab i verden blev opført i Hillerød med bofællesskabet Sætterdammen i 1972. De danske modeller for fællesskab er anerkendte og blevet lagt mærke til rundt om i verden, hvor Danmark eksempelvis refereres til som “guldstandard indenfor bofællesskaber verden over” (McCamant & Durrett i: Jakobsen & Larsen, 2018, min oversættelse).

Men det er ikke lutter idyl, når vi taler om fællesskaber i den danske historie. Fællesskaberne har bragt nogle gode samarbejdsformer med sig, men der er også stærke, romantiserede forestillinger om fællesskaber, hvor de fremstilles med en overdreven harmoni. De kan både være positive, energigivende, tilhørsskabende og have en fantastisk kraft. Og de kan være negative, altopslugende, ekskluderende og konfliktfyldte. Derfor kan der til den danske historie ses en lang række af krakelerede fællesskaber, som ikke var holdbare. I 70'erne så vi, hvordan kollektiverne vægtede det fælles i en sådan grad, at det individuelle, nogle steder, blev 'kvalt' af det fælles. Mange endte med at flygte derfra, fordi de oplevede at miste deres autonomi. En modbølge startede derfor i 80'erne, med hvad der senere blev kendt som yuppierne. Hippiernes kollektivism blev således modsvaret af en hyperindividualistisk modpol med

yuppierne, som vægtede individet i en sådan grad, at det blev til en form for egoisme. Det blev enten gruppen eller individet, der var i centrum.

Hvis fællesskabet skal kunne bestå, må vi få øje på den gensidige forbundethed, der er mellem individet og gruppen, og få en forståelse af, hvordan de kan være til stede samtidig, og give plads til begge poler. I erkendelsen af, at i ethvert fællesskab søger individet både det sociale, at høre til, at være forbundet og at blive spejlet. Og samtidig frygter at blive opslugt af det sociale, af fællesskabet. Der er nogle kontrastfyldte behov i fællesskabet, som blandt andet handler om at være fri og forbundet på én gang. En forståelse af fællesskabets paradokser vil her bruges som et bud på, hvordan vi kan skabe mere bæredygtige fællesskaber.

### **Teoretisk ståsted – paradokstænkningen i en fællesskabskontekst**

Paradokstænkning er primært anvendt inden for ledelse, hvor der tages afsæt i den stigende kompleksitet og de mange paradoksale krav, som ledere i dag skal kunne navigere i, under den organisatoriske kontekst. Den grundlæggende antagelse bag er, at komplekse problemstillinger må mødes med komplekse refleksioner (Lüscher, 2012). Det samme fremstilles her for at være gældende ved fællesskaber og skabelsen heraf. I fællesskaber må der eksempelvis være plads til forskelligheder og samtidig være en ensartethed, der skaber sammenhæng på tværs. Der er ikke tale om et enten-eller, men et både-og.

### **Paradokser – en definition**

Paradokser er noget, vi alle kender til. Noget, vi oplever som absurd, når det fremkommer, og som tit får os til at trække på smilebåndet. Det sker, fordi “et paradoks fremkommer, når to elementer – tanker, udsagn, følelser og handlinger – som hver for sig er sande og gensidigt udelukkende, samtidig viser sig at være indbyrdes forbundne, når de ses i sammenhæng.” (Lüscher, 2012 s. 22). Det er denne forbundethed mellem polerne, jeg ønsker at fremhæve og give en forståelse for ind i fællesskabsregi, ska.adokser frembringer ambivalenser.

n eller. Fo absurd, når det fremkommer og som tit får os til at trække på smilebåndet. Det at vi kan tænke i både-og, fremfor enten-eller omkring polerne. Begge poler skal kunne eksistere og have sin berettigelse i et fællesskab, for at det kan være bæredygtigt.



Udfordringen er dog, at paradokser frembringer ambivalenser, som vi ofte ønsker at komme ud af. Men paradokser paralyserer. Det skyldes den gensidige forbundethed af polerne, som kan medføre en oplevelse af ikke at kunne vælge rigtigt. For uanset hvad jeg gør, vil det være forkert – ergo en løsning, hvor jeg ikke kan have begge poler med i løsningen. Et paradoks kan ikke elimineres, kun handles gennem. Undervejs i artiklen vil der komme bud på, hvordan dette kan se ud. Der er her tale om en reflekteret forholdemåde frem for en direkte værktøjsanvisning. Der er ikke en opskrift på, hvordan man gør. Snarere er det en paradoksal tænkning, der her præsenteres, med et ønske om at det kan bidrage til, at vi kan håndtere den kompleksitet, der er iboende i et fællesskab, og som kalder på komplekse refleksioner.

Eksempler på paradokser, der kan rejse sig i et fællesskab er:

- **Ensartethed og forskellighed** – at have en ensartethed på tværs i fællesskabet (eksempelvis omkring det fælles tredje, sagen der binder sammen), men også have plads til forskellighed.
- **Individ og gruppe** – at være et særskilt individ og være en del af gruppen. At give plads til at være adskilt og forbundet på samme tid.
- **Del og helhed** – at tillade, at der i helheden (fællesskabet) også vil opstå mindre dele, og at balancere mellem helhed og del.
- **Åben og afgrænset** – at være i et fællesskab, der åbner op for nye og samtidig også være afgrænset overfor, hvor mange der kan være i fællesskabet. Et fællesskab, hvor man både er åben over for input, udefrakommende tiltag og nyt, samt også er afgrænset, fokuseret (på eksempelvis det fælles tredje) og sætter grænser.
- **Forbundethed og frihed** – at ville fællesskabet og være forbundet til hinanden (eksempelvis med forpligtigelserne), men samtidig også have frihed til at gøre sit eget (indgå frivilligt).
- **Frivillighed og forpligtigelse** – at indgå i et fællesskab baseret på lyst eller interesse hertil OG samtidig være forpligtiget på fællesskabet og tage del heri, samt bidrage hertil kontinuerligt – også når den umiddelbare lyst og behov er tilfredsstillet.
- **Top-down og bottom-up** – at tage ledelse og sætte en retning for fællesskabet, hvori råderummet og rammerne for fællesskabet fremgår tydeligt,



OG samtidig give plads til involvering, og at der kan opstå nye ideer løbende, der skal tages med.

- **Ideologisk og pragmatisk** – at holde fast på fællesskabets ideologi og samtidig kunne være pragmatisk over for mulige måder at få ideologien til at leve på i praksis.

Listen er ikke fyldestgørende, da der er et hav af paradokser at finde i fællesskabsregi. Ovenstående er udvalgt ud fra hyppigheden af deres forekomst i mit arbejde med at skabe fællesskaber. Det er i særdeleshed i det tætte fællesskab, at paradokserne kommer meget i spil. Jeg vil derfor primært give eksempler fra henholdsvis højskole og bofællesskaber, men paradokserne kan også tænkes ind i andre typer af fællesskaber, som er mindre tæt koblet sammen, men alligevel afhængige af hinanden – som for eksempel arbejdsfællesskaber.

Det første paradoks, der vil blive konkretiseret nærmere, er individ og gruppe.

### **Fællesskabets paradokser – individ og gruppe**

Fællesskabet viser os, at vi kan blive optaget af noget andet end os selv, og samtidig er det her, at vi møder os selv, og individualiteten kan udfoldes. I udviklingspsykologien har vi for længst fået øje på og undersøgt sammenspillet mellem individet og dets omkringliggende verden, og hvordan individet bliver til gennem socialisering. I mødet med andre bliver individet til, ved at det løbende får respons fra andre på, hvem det er (Mead, Vygotsky, Stern, m.fl.). Men vi mangler at få fokus på en almen forståelse af forbundetheden mellem individ og gruppe.

“Traditionelt er individer og fællesskaber blevet forstået som to adskilte størrelser [...] et individ kan kun være et individ, såfremt der findes fællesskaber, hvori individualiteten kan blomstre” (Brinkmann & Jensen, 2012). Med dette citat bliver der peget på forbundetheden. En gruppe består af individer, og individerne formes af gruppen. Et både-og træder frem, ikke et enten-eller. Der er både individer og gruppe til stede i et fællesskab, og for at det kan bestå, må der gives plads til begge poler og deres modsatrettede krav. Dette erfarede jeg i praksis, da jeg arbejdede som daglig leder og højskolelærer på en skandina-

visk højskole på Zanzibar<sup>1</sup>. Her så jeg, hvordan fællesskabet var med til at danne de skandinaviske unge og hjalp deres individualitet til at blomstre frem. Mange beskrev indledende, at de var taget af sted for at udvikle sig selv. I løbet af deres fire måneders højskoleophold fandt de frem til, at det ikke kun handlede om dem selv og deres egen selvudvikling, men også om at lykkes sammen. De oplevede at have brug for hinanden – både for at få hverdagen til at fungere, som i ethvert andet højskolefællesskab hvor man deles om det praktiske, men i særdeleshed også for at trives langt væk fra familien og den danske kultur. De lærte at bruge hinanden i hverdagen og læne sig ind i gruppen, når kriserne ramte. Samtidig skabte fællesskabet en ramme for, at deres individualitet kunne blomstre, og at de samtidig oplevede at skulle stå ved sig selv. Erfaringerne med fællesskabet og dets værdi var netop det, som de studerende fremhævede som deres særlige læring fra højskoleopholdet. De var vant til at skulle lykkes og træffe valg selv. Et godt eksempel på at vi fortsat har brug for hinanden, trods at vores velfærdssamfund har hjulpet os til godt at kunne klare os selv. Individ og gruppe hænger sammen. Når vi forstår denne gensidige forbundethed bliver det ikke til et enten-eller, men snarere et både-og.

### **Hvornår det kan blive et problem – individ og gruppe**

Når et fællesskab skal etableres, opstår der indledningsvist ofte et ønske om at blive til et 'vi'. Medlemmerne forsøger at finde fællesnævner, ligheder og at være i harmoni. Polen med gruppen vægtes. Man forstærker det, gruppen har til fælles (finder et fælles vi), frem for at dvæle ved forskellighederne. Det kan opleves som næsten et manisk kollektivt gear, hvor energien er høj, og glæden over samhørigheden i højsæde. Det kan ske i en sådan grad, at medlemmerne opsluges i gruppen – en form for indledende forelskelsesfase af fællesskabet. Men denne fase kan blive kort, hvis ikke man giver plads til de individuelle behov og forskelligheder. Udfordringen er dog, at den, der bringer egne behov op først og igen vedkender sig at være et individ, typisk vil blive

---

1. Zanzibarhøjskolen er en dansk-tanzanisk-ejet højskole (siden 2004), der drives med inspiration fra de danske højskoleprincipper om almen dannelse og socialt samvær. Den er placeret i et lokalt miljø, hvor de skandinaviske studerende (mellem 18-27 år) oplever store kontraster og kulturforskelle i mødet med swahili kultur og en overvejende muslimsk tankegang.



opfattet som en lyslukker. Som et medlem, der ikke udviser tilstrækkelig dedikation til gruppen ('for nu havde vi det lige så godt sammen,' kan respon- sen lyde). Derfor kan det være svært at være det første individ, der italesætter egne behov og på denne vis 'ødelægger' idyllen. Hvis den indledende fase ikke giver plads til individuelle behov, vil individet kunne føle sig kvalt og opleve, at der ikke er plads til kritisk røst og individuelle behov. Og derfor ofte vælge at træde ud af fællesskabet igen. En sådan dynamik er eksempelvis til stede, når et nyt bofællesskab startes.

I Lejre bliver der i 2020 åbnet et bofællesskab, med navnet Krake. Det består af 28 boliger på tværs af generationer. Et bofællesskab, som jeg fra starten var med til at skabe sammen med byggefællesskabet Almenr. I denne proces fra ide til konkret udførelse, rejste fællesskabsparadokset mellem individ og gruppe sig.

Processen med bofællesskabet startede med, at alle deltagere havde udfyldt spørgeskemaer og motiverede ansøgninger, hvorefter workshops gik i gang. I den indledende workshop ytrede alle deltagere et ønske om at flytte i bofæl- lesskab for at få noget mere fællesskab i hverdagen og hjælp til det praktiske (Thingstrup & Holse, 2017). Der opstod til disse workshops stor samhørighed og glæde over at være sammen med ligesindede i form af ønsker og behov. Adskillige workshops senere og undervejs i processen valgte flere familier dog bofællesskabet fra. De opdagede, hvor meget det ville kræve at indgå i fælles- skabet, og hvor meget gruppen ville komme til at bestemme. Flere vurderede her, at der ikke var tilstrækkelig plads til deres egne individuelle ønsker. I sær- deleshed var det mænd, der valgte livet i bofællesskabet fra. De blev bekym- rede for, at gruppen ville tage for meget over, blandt andet i forhold til deres mulighed for tilbagetrækning og til at kunne være sig selv. Paradokset mellem gruppe og individ blev aktuelt, og vigtigt at få italesat. At få spottet paradokset og den tilhørende ambivalens gjorde det for nogle af deltagerne muligt at blive i processen og forstå, hvad der var på spil, så der kunne vægtes og gives plads til mere af det individuelle råderum. Andre valgte at vægte det individu- elle, gøre det til et enten-eller (individ eller gruppe) og træde ud af processen. Et eksempel på at ønske at ophæve paradokset, fordi det kan være ubehageligt at være i. Og i dette tilfælde konkret at træde ud af fællesskabet.

Paradokset mellem individ og gruppe er også til stede i andre typer af fællesskaber, som er mindre tæt koblet sammen. Eksempelvis i arbejdsfællesskabet. I denne type vil man ofte være bundet sammen af en fælles kerneopgave og derfor være afhængige af hinanden. Men fællesskabet kan dog være så løst forbundet, at medlemmerne ikke direkte er vidne til den andens konkrete bidrag ind i fællesskabet. Og dermed opstår der en risiko for, at gruppens værdi forsvinder. Et eksempel på fællesskabets paradokser fra egne rækker er konsulentvirksomheder, som ofte er organiseret i konsulentteam, der forventes at samarbejde internt, men hvor det i den daglige drift og tale ofte bliver den enkelte konsulent og dennes individuelle performance, der bliver talt frem. Det skaber ofte modsatrettede krav i konsulentgruppen og en usikkerhed på, hvornår man er en gruppe, der hjælper hinanden og bidrager til den fælles opgaveløsning, og hvornår man snarere er et individ, der skal mele sin egen kage og sikre egen omsætning. Det har i mange tilfælde ført til opløsning af konsulentfællesskabet, fordi balancen mellem individ OG gruppe ikke blev fundet.

### **At arbejde gennem paradokset – individ og gruppe**

Der argumenteres for, at fællesskabets paradoks spottes og balanceres som et grundvilkår for, at fællesskaber kan eksistere over tid. Det kan være svært at balancere og få taget hensyn til begge poler samtidigt, da det både kræver, at man kan gå med på det fælles bedste (gruppen) og i en periode 'lægge sig selv til side'. Mens det også kræver, at man kan stå ved sig selv og vide, hvilke individuelle behov der er afgørende for en selv at få opretholdt. Ofte vil disse behov dog ikke være erkendt fra starten, men snarere noget, man opdager og lærer om sig selv undervejs i fællesskabets udvikling. Derfor vil det være en hjælp at have en forståelse for fællesskabets paradokser at arbejde med, både *før* paradokset har rejst sig, og når udspændtheden mærkes. Det handler om at kunne forholde sig til paradokserne sammen og identificere, at vi *har* et problem med dynamikken i vores fællesskab, snarere end at vi *er* et problem.

### **Processer til at arbejde gennem paradokset**

\* **Accept og erkendelse af paradokset** – en måde at balancere i paradokset mellem individ og gruppe er i første omgang at kunne italesætte paradokset

og erkende polernes iboende værdier. Det handler om på én gang at insistere på det fælles og samtidig stå ved sig selv og sine egne behov. Italesætte det og turde træde ind – og træde ud af relationen og fællesskabet.

**\* Løbende positionering – at vægte den ene pol mere end den anden**

Med løbende positionering arbejdes der ud fra en erkendelse af den gensidige forbundethed mellem de to poler i paradokset, men hvor den ene pol bliver vægtet frem for den anden for en stund. Det sker ved, at man først forholder sig aktivt til polerne adskilt fra hinanden (Lüscher, 2012). Og derefter finder man frem til, hvilke af polerne der er behov for, at der skal vægtes mere end den anden just nu. Hermed sker der en positionering over i den ene pol, men med en erkendelse af, at den anden pol stadig eksisterer. Og derfor er noget, der skal holdes i spil og vendes tilbage til senere. Deraf den løbende positionering. Eksempelvis vil der i et fællesskabs opbygningsfase være brug for at vægte gruppen for blandt andet at finde et samlet ståsted. Her vil den anden pol, individet, så blive vendt ryggen for en stund. Altså at man i fællesskabet vægter den ene pol mere end den anden. Dog uden at ophæve paradokset og gøre det til et dilemma og tænke i enten-eller. Den anden pol skal positioneres på et senere tidspunkt.

**\* Integrativ tænkning** – en proces, hvor man arbejder med at splitte paradokset op og udforske de to poler hver for sig i sin egen ret og én ad gangen – hhv. frihed og forbundethed – samt finde de værdier, der knytter sig til hver af disse. Når dette er gjort med begge poler, vil forbundetheden typisk opstå i en erkendelse af, at friheden eller forbundetheden ikke kan stå alene. Dermed kan man lave den integrative del af øvelsen, hvor man på én gang forsøger at kombinere de to poler i en konkret løsning.

“The ability to face constructively the tension  
of opposing models and instead of choosing  
one at the expense of the other, to generate a creative resolution of the  
tension in the form of a new model that contains elements of the individual  
models but is superior to each.”

~ Roger Martin (2007)

Med foregående eksempel med konsulentfællesskabet kunne et kendskab til fællesskabets iboende paradokser gøre det muligt at italesætte, når balancen opleves skæv og skal handles på – sammen. I sådanne eksempler kan det være hjælpsomt at have et fælles sprog og en erkendelse af, at paradokset eksisterer og ikke kan ophæves, men nærmere at det er noget, der kontinuerligt skal handles gennem. Dette kan være ved at spotte, positionere eller integrere polerne, som beskrevet ovenstående frem for at forsøge at ophæve paradokset og kun vægte den ene pol. I fald det var et paradoks, vil der hurtigt vise sig en længsel efter den anden pol. Piet Hein har beskrevet det præcist med ordene:

“Problemer, som ved deres løsning vokser – ja, det er livets sande paradokser”  
(gengivet i: Lüscher, 2018, s. 43)

Med forståelse af, at disse paradokser vil være iboende i de fleste fællesskaber, kan det hjælpe til at gøre det naturligt, at de modsatrettede behov opleves. Og give fælles veje for at handle (gennem paradokserne) og dermed give fællesskabet bedre muligheder for at bestå over tid.

I nærværende afsnit blev det fremført, at individ og gruppe er gensidigt afhængige og ét af de mange paradokser, der rejser sig i fællesskabet, som man må kunne navigere i. Paradokstænkningen blev fremført som én af flere måder at tænke om fællesskaber på, som kan bidrage til, at vi kan skabe bæredygtige fællesskaber. I næste afsnit er det paradokset mellem frihed og forbundethed i et fællesskab, som vil blive udfoldet.

### **Fællesskabsparadokset – frihed og forbundethed**

“Frihed – i hvert fald i positiv forstand – har fællesskabet som sin  
forudsætning”  
(Brinkmann, 2016, s. 156)

Med indledende citat peger Svend Brinkmann på, at vi er interdependente væsener, der kun kan blive refleksive og opnå en grad af autonomi inden for samfundet og fællesskaber. Frihed er i princippet en absurditet, hvis ikke den har en forankring i noget uden for det enkelte menneske. For hvad er der ellers at være fri fra – og til? I nærværende afsnit tages afsæt i, at kimen til indivi-



dets frihed paradoksalt nok udspringer af fællesskabet. Og der peges på, at det kan være en af grundene til, at vi i dag ser en opblomstring af fællesskaber. En længsel efter igen at være mere forbundet og forpligtet til hinanden. Men væsentligt er her, at vi ikke svinger over og idylliserer forbundetheden og glemmer behovet for frihed. Der argumenteres for, at vi må anskue frihed og forbundethed som gensidigt forbundne og samtidig gensidigt udelukkende størrelser, altså et paradoks.

Vi må være forbundet (til nogen) for at kunne føle os fri

OG

Vi må være fri for at være ægte forbundet.

Mange vil kunne genkende dette paradoks i deres eget parforhold. Eksempelvis kan den ene part i forholdet have en længsel efter frihed – at være fri fra den anden. Men så snart beslutningen er taget, og friheden står for døren, melder lysten sig ofte til at være forbundet igen. At føle værdi ved at være der for nogen. Forsøger vi at eliminere paradokset ved at vælge side, vil vi straks opleve den anden pol aktiv. Her vil frihed blive til meningsløs afkobling uden forbundetheden. Mens forbundethed alene bliver til afhængighed og individets udviskelse. Derfor argumenteres der her for, at der er tale om et paradoks, hvor begge poler er gensidigt afhængige. For at kunne være bundet til hinanden, har vi brug for at føle os fri. Og for at være fri, har vi brug for hinanden.

Spørgsmålet i et fællesskab er ikke, om vi skal være fri *eller* forbundet, men snarere hvornår skal vi give plads til at være fri, og hvor er det vigtigt for os at være forbundet. På denne måde bliver fællesskabets paradoks anskueliggjort og muligt at handle i. For at udfolde paradokset yderligere, er det værd at se på henholdsvis frihed og forbundethed i deres egen ret.

## Frihed

Frihed i sig selv er blevet en værdi. Det har i mange år handlet om at være fri til at gøre det, man vil. At rejse hvorhen jeg vil, hvornår jeg vil, uden at være bundet af noget. Frihed opleves her som at være fri fra noget, hvad betegnes som negativ frihed (Brinkmann i Højskolebladet, 2018). Men den gensidige



forbundethed til noget er blevet negligeret. For at føle os fri skal vi være forbundet, er antagelsen her.

Frihed kan forstås som “at føle sig bundet med de rette bånd” lyder det fra forfatter og tegner Rune T. Kiddes (gengivet af Brinkmann i: Højskolebladet, 2018, s. 3). Først når vi har noget at være bundet til og dermed også er fri fra, er det frihed. Paradokset er, at vi har brug for at være gensidigt forbundne for at kunne føle os fri. Her er der tale om den positive frihed, hvor det handler om, at man ved at være bundet med de rette bånd (til andre mennesker) har et ansvar og kan forvalte sit liv inden for disse rammer (ibid.).

Fra Svend Brinkmann og Rasmus Willig lyder opfordringen, at “vi må have et nyt frihedsbegreb” (Christensen, 2018), som tager højde for, at frihed og forbundethed er gensidig størrelser.

“Frihed er ikke at være ubundet. Så bliver man bare et atom, der svæver formålsløst rundt i et tomrum, hvis man er ubundet og ikke relateret eller forpligtiget til noget”, forklarer Svend Brinkmann (ibid.). På denne vis hænger forbundethed tæt sammen med forpligtigelsen. Det, at vi er forbundet til nogen, gør os også forpligtiget til at leve op til det ansvar, vi har i denne forbundethed.

## Forbundethed

Nære relationer og forbundethed har trange kår i tiden. Vi bruger kvantitativt mere tid sammen, men kvaliteten er forringet (Hertz, 2017). Flere peger på, at vi aldrig har været så meget sammen før, men samtidig været så lidt forbundet til hinanden. Det er paradoksalt. Vores relationer er blevet mere flygtige, og det går ud over kvaliteten og de psykologiske behov, der egentlig skal dækkes herved. Forskning viser, at forbundne og nære relationer forebygger stress (ibid.). Vi oplever mental trivsel ved at være forbundne, fordi vores psykologiske behov for tilhør bliver tilfredsstillet, og fordi vi får en oplevelse af at være noget værd for nogen.

Forbundetheden kan dog ikke stå alene. Den har også en slagside og kan opleves som kvælende, hvis man hele tiden skal være forbundet til hinanden og ikke oplever mulighed for frihed. En beboer i bofællesskabet Svanholm beskriver det sådan, at “fællesskabet har stor indflydelse på den personlige frihed” (Thingstrup & Holse, 2017, s. 50). Hvis forbundetheden vægtes i en sådan



grad, at der ingen frihed er til stede i fællesskabet, kan det i stedet opleves som tvang. I yderste instans totalitært. Eksempelvis var det i Sovjetunionen ikke muligt at lide, fordi dette implicit var at give udtryk for, at man ikke var tilfreds med fællesskabet/samfundet. Det var en tvang at være forbundet. Og friheden blev dermed det ønskede.

### **At arbejde gennem paradokset – frihed og forbundethed**

For at arbejde sig gennem paradokset med frihed og forbundethed er det første skridt at forstå gensidigheden og dermed kunne tale om de forskellige poler og deres værdi i egen ret. Ved at få øje på paradokset, kan vi hjælpe med at forstå den gensidige afhængighed mellem polerne, og at vi godt kan vægte den ene pol mere over tid.

Om man skal indgå i et eksisterende fællesskab eller skabe det helt fra bunden, vil fællesskabets paradokser være aktuelle. Foruden de tre veje til at arbejde sig gennem paradokset, som tidligere fremført, kan spørgsmål være en måde at forholde sig til fællesskabets paradokser. Spørgsmålene kan skabe mulighed for drøftelser omkring paradokserne og polernes gensidige forbundethed. Eksempelvis, *hvor* vi skal være forbundne, og *hvor* vi har brug for at være fri. Individet må på den ene side gøre det klart for sig selv, hvad der er vigtigt for denne, mens gruppen på den anden side må gøre det klart, hvilke retningslinjer og hvilken fælles retning de ønsker.

### **Et udpluk af spørgsmål at forholde sig til i fællesskabets paradokser**

#### **Spørgsmål til individet:**

- Hvad tiltrækker mig ved at være en del af fællesskabet? Hvorfor ønsker jeg at indgå i det?
- Hvad er vigtigt for mig at bidrage med til fællesskabet?
- Hvad er jeg mest bekymret for ved at indgå i fællesskabet? Og hvordan kan jeg blive klogere herpå eller ytre det?
- Hvad er vigtigt for mig at holde fast i og sætte grænser omkring?
- Hvor er det vigtigt for mig at have frihed, OG hvor er det vigtigt for mig, at vi er forbundet?
- Hvad oplever jeg som frihed? Og hvor er det vigtigt for mig at bevare?
- Hvordan ønsker jeg at forbinde mig til fællesskabet?

### Til gruppen:

- Hvad binder os sammen? (det fælles tredje) Og hvordan fastholder vi et løbende fokus herpå, samtidig med at vi er fleksible over for ændringer?
- Hvordan vil vi italesætte, når paradokset rejser sig? Og hvordan vil vi arbejde med det?
- Hvordan kan vi give plads til at være en gruppe bestående af individer? Hvor-  
når vil vi vægte gruppen over individet? Og omvendt?
- Hvad er vigtigt for os at have som spilleregler og være faste omkring, og hvor er der plads til, at vi finder vejen ind i det undervejs?
- Hvordan kan vi forbinde os til hinanden, OG hvordan kan vi give plads til individuel frihed?
- Hvad er vigtigt, at vi individuelt forpligter os til i fællesskabet?
- Hvad er vi hver især fri til?
- Hvordan balancerer vi løbende?
- Og hvad vægter vi eventuelt først som vigtigt i vores fællesskab, der hvor vi er nu?

### Relevante processer

Ovenstående spørgsmål kan bruges til nogle af de mange processer, der er behov for undervejs i et fællesskab. Der er brug for både top-down og bottom-up-processer, samt at nogen tager ledelse på processerne i fællesskabet og sætter rammen herfor. Procesfacilitering er derfor en vigtig komponent for at kunne balancere i fællesskabets paradokser. Ligeså når det gælder de arbejds-metoder, som blev fremført ved det første paradoks – henholdsvis at acceptere, løbende positionering og integrativ tænkning.

### At skabe bæredygtige fællesskaber

Med artiklen har jeg forsøgt at give et indblik i de dynamikker, der er indlejret i fællesskaber og argumenteret for, at de er væsentlige at tage højde for, når man skaber og indgår i et fællesskab, hvis det skal bestå over tid. Jeg har præsenteret en tænkning om, hvordan man kan forstå fællesskaber og den iboende dynamik samt modsatrettede krav, der er indlejret deri. Det er blevet skitseret som fællesskabets paradokser.



Med baggrund i paradokstænkningen har jeg præsenteret fællesskabets paradokser. En tænkning og forståelse af fællesskabers kompleksitet, der menes at kunne bidrage til, at vi kan skabe og styrke fællesskaber, der eksisterer over tid. Jeg har argumenteret for, at man ved at erkende paradokserne og tilhørende ambivalenser kan styrke fællesskabers overlevelseskraft. Kompleksiteten og paradokserne bliver meget lettere at håndtere, når de er mulige at erkende og tale om. Hvis vi kan lære at forstå og italesætte fællesskabets både-og, er vi kommet langt i forhold til at skabe mere bæredygtige fællesskaber. Det kan give mulighed for en respekt for de samtaler og processer, man skal igennem, for at et fællesskab er bæredygtigt.

Overordnet set er der tre elementer, der er vigtige at holde sig for øje, når man både starter og indgår i et fællesskab:

- Fællesskab må forstås som en kontinuerlig proces. Fællesskaber vil og skal udvikle sig over tid. Det kræver, at vi løbende gør fællesskabet til genstandsfelt for vores diskussioner. Og at vi tager ledelse på, hvor fællesskabet skal hen og er på vej hen.
- Der er en indbygget dynamik og modsatrettede krav i et fællesskab, som gør, at vi ikke én gang for alle er lykkes, men snarere løbende vil udvikle os. For at fællesskabet kan bestå over tid, må vi løbende kunne tale om og tænke ind i disse paradokser og vurdere, hvad vi skal vægte hvornår.
- Fællesskabet er ikke per se positivt, så alle skal gøre en indsats – hver især og sammen – for at det kan blive ved med at eksistere. I fællesskabet skal der gives plads til at være individer og være en samlet gruppe, at være fri til at gøre ting, der er vigtige for os hver især, og være forbundet til hinanden og forpligtiget på fællesskabet.

Der står fortsat et hav af fællesskabets paradokser tilbage, som trænger til at blive udfoldet og udforsket. Ligesom der er brug for at få mere af teorien til at *leve* i praksis og få nogle erfaringer med det. Mit håb er, at artiklen kan bidrage til refleksion og lyst til at arbejde med fællesskabets paradokser. Og en erkendelse af, at når vi skaber fællesskaber, skal vi være i stand til at have to modsatrettede krav og værdier i spil samtidigt. Og kunne give plads til dem undervejs i processen.

Psykologer kan have en vigtig rolle i at bidrage til denne forståelse af fællesskabets paradokser samt tillade flertydighedstolerance og de modsatrettede krav at være til stede på én gang.

“The test of a first-rate intelligence is the ability to hold two opposing ideas in mind at the same time and still retain the ability to function.

One should, for example, be able to see that things are hopeless, yet be determined to make them otherwise.”

~ F. Scott Fitzgerald

## Referencer

- Baumann, Z. (2001) *Fællesskab*. København: Hans Reitzels Forlag
- Berliner, P. (2004). *Fællesskaber – en antologi om community psykologi*. København: Frydenlund.
- Bjørn, C. (1986). *Andelssamarbejdet i Danmark*. København: Andelsudvalget.
- Brinkmann, S. & Jensen, E. (2012). Fællesskab er en udfordring for alle. *Information*. Lokaliseret på: <http://www.information.dk/292647>
- Brinkmann, S. (2016). *Ståsteder – 10 gamle ideer til en ny verden*. København: Gyldendal Business.
- Brinkmann, S. & Jensen, E. (2011). *Fællesskab i skolen – udfordring og muligheder*. København: Akademisk Forlag.
- Christensen, E. (2018). Vi har brug for et nyt frihedsbegreb. *Højskolebladet*, 10.
- Christensen, P.H. (2013). *Motivation i organisationer*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Cohen, S., Gottlieb, B.H. & Underwood, L.G. (2000). Social Relationships and Health. I: Cohen, S., Underwood, L.G. & Gottlieb, B.H. (Red.) *Measuring and Intervening in Social Support* / (s. 3-25). New York: Oxford University Press.
- Dewey, J. (1997). *Experience and education*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Hertz, E. (2017). *Robust – lær at mestre modgang*. København: Gyldendal Business.
- Holt-Lundstad, J., Smith, B.T. & Layton B.J. (2010). Social Relationships and Mortality Risk: A Meta-analytic Review. *PLoS Med* 7(7).
- Jakobsen, P. & Larsen, H.G. (2018). An alternative for whom? The evolution and socio-economy of Danish cohousing. *Urban Research & Practice*, IV.
- Klarlund, B.P. & Larsen, B.A. (2018). *Fysisk aktivitet. Håndbog om forebyggelse og behandling*. København: Sundhedsstyrelsen.



- Lasgaard, M., & Friis, K. (2015). *Ensomhed i befolkningen: Temaanalyse vol. 3. CFK – Folkesundhed og Kvalitetsudvikling. Lokaliseret 30. januar 2020 på: <https://www.maryfonden.dk/files/files/Lasgaard%20&%20Friis%202015.pdf>*
- Lüscher, L.S. (2012). *Ledelse gennem paradokset*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Lüscher, L.S. (2018). *Lederen mellem tvivl og handlekraft*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Martin, R. (2007). *The Opposable Mind. How successful leaders win through integrative thinking*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Pinker, S. (2014). *The Village Effect. Why face-to-face contact matters*. London: Atlantic Books.
- Sandberg, J. (2019). *Come together – fællesskaber i Danmark*. København: Strandberg Publishing.
- Smith, K.K. & Berg, D.N. (1987). *Paradoxes of Group Life*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sundheds- og Ældreministeriet (2019). *12 handlinger fra stresspanelet til Danmark: Sammen kan vi knække stresskurven*. Lokaliseret 30. januar 2020 på: [https://www.sum.dk/~media/Filer%20-%20Publikationer\\_i\\_pdf/2019/Sammen-kan-vi-knaekke-stresskurven-april-2019/Stresspanelets-rapport-tilgaengelig-pdf.pdf](https://www.sum.dk/~media/Filer%20-%20Publikationer_i_pdf/2019/Sammen-kan-vi-knaekke-stresskurven-april-2019/Stresspanelets-rapport-tilgaengelig-pdf.pdf)
- Sundhedsstyrelsen (2014). *Danskernes sundhed: Den Nationale Sundhedsprofil 2013*. Lokaliseret 30. januar 2020 på: <https://www.sst.dk/da/sundhed-og-livsstil/~media/1529A4BCF9C64905BAC650B6C45B72A5.ashx>
- Thingstrup, M. & Poulsen, L. (2018). *Absalon – et moderne folkehus*. København: Haslund Publishing.
- Thingstrup, M. & Hølse, J. (2017). *Hvordan skaber vi socialt bæredygtige bofællesskaber – en kvalitativ undersøgelse af 10 bofællesskaber i Danmark*. København: Almenr.