

## Vilket stöd ger modern hjärnforskning för en Tänkande miljö?

### David Rock: "Hjärnan på jobbet" och den Tänkande miljön.

Detta dokument utgår från de tio komponenterna i en Tänkande miljö och innehåller relevanta utdrag ur Rock: *Hjärnan på jobbet*. Dana förlag, 2014. En del utdrag är relevanta för mer än en komponent och har sorterats under den komponent som verkar mest relevant. I slutet av dokumentet finns några utdrag som är relevanta på övergripande nivå.

[Siffror i hakparentes refererar till sidor i den svenska översättningen].

(Text i parentes talar om hur/var detta är relevant för Tänkande miljö).

### Uppmärksamhet

- "Visserligen är den utomordentligt kraftfull, men till och med hjärnan hos en akademiker från Harvard kan plötsligt hamna på en åttaårings nivå bara genom att den blir tvungen att göra två saker samtidigt." [22]
- "Inom affärsvärlden säger man ibland att det går alldeles utmärkt att hålla på med flera saker samtidigt. Och visst, man kan sitta i en telefonkonferens och besvara sina mejl ungefär samtidigt. Men i verkligheten utför man då inte två uppgifter som använder scenen samtidigt i ett givet ögonblick utan man flyttar uppmärksamheten mellan dem. Resultatet blir minskad uppmärksamhet på telefonkonferensen så att man kanske missar nyckelfrågorna och inte tar till sig nya idéer som dyker upp. Studier som minnesforskare har gjort visar också att man måste vara mycket uppmärksam på information man får för att långtidsminnen ska kunna bildas." [59]
- "En [...] studie, som publicerades i oktober 2005, kom fram till att anställda ägnar i genomsnitt 11 minuter åt ett projekt innan de blir distraherade. Efter ett avbrott tar det dem 25 minuter att komma in i den ursprungliga uppgiften igen, om de alls lyckas. [...] När man äntligen har tagit sig tillbaka till det man höll på med har förmågan att fokusera ytterligare försämrats, eftersom man nu har tillgång till ännu mindre glukos. Om man skiftar fokus tio gånger i timmen (en studie visade att kontorsfolk gjorde det så ofta som tjugo gånger i timmen), så kommer tiden för produktivt tänkande att sjunka till en bråkdel av vad som är möjligt. Mindre energi är lika med mindre förmåga att *förstå, fatta beslut, minnas, memorera och förbjuda*. Följderna kan bli misstag på viktiga områden. Eller så kan distraktioner få en att glömma idéer och tappa bort värdefulla insikter. [69] Stäng av alla kommunikationskanaler under ditt tankearbete. [...] Att stänga ute alla externa distraktioner [...] verkar vara en av de bästa strategierna för att förbättra den mentala prestationsförmågan." [70]
- "När hjärnan vilar är den stimmig och kaotisk, som en orkester som stämmer instrumenten, en kakafoni av ljud. När vi ägnar noggrann uppmärksamhet åt någonting är det som att få orkestern att samla ihop sig och spela ett stycke musik. Många forskare betraktar numera uppmärksamhet som en form av synkronism, där hjärnan blir samstämd och arbetar som en enhet. [...] När vi ägnar noggrann uppmärksamhet åt något börjar kartor överallt i hjärnan att samarbeta [...] Professor Robert Desimone från MIT studerar nervsynkronism. När vi uppmärksammar stimuli använder vi enligt honom så gott som hela hjärnan".

[258] [...] När vi skärper uppmärksamheten kopplas alltså många hjärnregioner ihop i ett större nätverk [...] [och då] uppstår ofta en gammavåg i hjärnan, den snabbast möjliga frekvensen av elektrisk aktivitet i hela hjärnan [...] Det är samma svängning som inträffar i det ögonblick man får en insikt. [...] "Cells that fire together, wire together". [...] noggrann fokusering av en idé, en aktivitet eller en upplevelse bidrar till att skapa nätverk i hjärnan som kan bli kvar, ihopkopplade, ibland för alltid." [257-258]

- "Det är inte svårt att ändra på hjärnan. Man behöver bara anstränga sig tillräckligt mycket för att kunna fokusera på nya sätt. [...] det enda vi behöver göra för att förändra en kultur, antingen det är hemma eller på jobbet, [är] att få människor att fokusera på ett nytt sätt tillräckligt länge. [...] Att upptäcka att någon försöker ändra på oss framkallar ofta en automatisk hotrespons som hänger ihop med osäkerhet, status och autonomi. [...] när verklig förändring inträffar så är det antagligen för att en individ har valt att ändra på sin egen hjärna. [...] Först och främst måste man skapa en trygg omgivning så att varje slag av hotrespons minimeras. För det andra måste man hjälpa andra att fokusera på exakt rätt sätt för att skapa de exakta kopplingarna. Och slutligen måste man, för att hålla liv i de nya kopplingarna, få människor att om och om igen rikta sin uppmärksamhet på de nya nätverken." [260-261] (Tänkande miljö; Självständigt tänkande/Tänkarstund; Laserfrågor).
- "Folk kommer att ha sin uppmärksamhet antingen på dig eller på sina rädslor." [min översättning, eftersom jag tycker bokens översättning är vilseledande]. "Scenen är inte stor nog att hållbar bära båda samtidigt." [264] (Uppmärksamhet; Lugn; Uppskattning; och tryggheten i en Tänkande miljö).

## Lugn

- "I en studie som utfördes vid University of London kom man fram till att ständigt mejlande och sms-ande minskar den mentala förmågan med i medeltal tio punkter i ett IQ-test, fem punkter för kvinnor och femton för män. Det är samma effekt som man får av en sömnlös natt. Hos män blir nedgången cirka tre gånger så stor som när man röker cannabis. Även om det skulle kunna vara ett intressant samtalsämne över en middag är det faktiskt inte särskilt lustigt att ett av de vanligaste "produktivitetsverktygen" kan göra en lika dum som någon som är hög." [57]. [...] "Den här tiden vi lever i, då vi alltid ska vara uppkopplade, var som helst, när som helst, överallt, har skapat en falsk känsla av att det alltid är kris. Hos däggdjur som har ständig krisberedskap sätter adrenalinkicken kamp eller flykt in." [58]
- "[...] den spändhetsnivå som är optimal för att fatta beslut och lösa problem [...] ett tillstånd av lugn vakenhet där man har förmågan att tänka på flera nivåer samtidigt. [...] Bara en aning över-spändhet kan resultera i att det tar längre tid att utföra en enkel uppgift eller att man missar viktiga insikter." [156] (Uppmärksamhet; Lugn).
- "Beeman har även hittat ett starkt samband mellan känslomässiga tillstånd och insikter. Ju gladare man är desto större är sannolikheten att man får insikter, och ju mer oroad man är desto mindre troligt är det att man får dem. Det hänger ihop med förmågan att uppfatta subtila signaler. När man är orolig är såväl den basala



aktiveringen som den totala elektriska aktiviteten större, vilket gör det svårare att uppfatta subtila signaler.” [104] (Uppskattning; Lugn).

- ”En studie från 2006 av Lawrence Ward vid University of British Columbia och fyra andra forskare visade att nervsynkronism [...] påverkas av hur stimmig hjärnan är [...] svårigheten att fokusera när det förekommer för stor neural aktivitet, till exempel över-spändhet på grund av upplevelsen av hot”. [258]
- Amy Arnsten, professor i neurobiologi vid Yale Medical School, förklarar: “[...] när man är alltför stressad ökar mängden dopamin och norepinefrin enormt, vilket bryter forbindelsen mellan alla nervkretsar och leder till att all avfyrning stoppas.” [87]

### Uppskattning

- ”Arnsten upptäckte att de exakt rätta nivåerna av två neurotransmittorer måste finnas för att en synaps i främre hjärnbarken ska kunna avfira korrekt. De två är dopamin och norepinefrin. [= noradrenalin] [87]. [...] Forskare har också upptäckt att dopamin alstras när man förväntar sig någonting positivt, vad som helst som hjärnan uppfattar som en belöning. För hjärnan är belöningar sådant som mat, sex, pengar och positivt socialt samspel. [...] Humor och positiv förväntan aktiverar både dopamin och adrenalin. [89-90] (Uppskattning och hela den Tänkande miljön).
- ”Att uppleva förhöjd status är en av världens bästa känslor. Dopamin- och serotonin-nivåerna går upp, vilket förbinds med större välbefinnande, och kortisolnivåerna går ner, ett tecken på minskad stress. Dessutom går testosteronnivåerna upp. Testosteronet hjälper oss att fokusera [...] ” [224]
- “[...] en känsla av hög status gör det lättare för oss att bearbeta större informationsmängder, inklusive mer raffinerade idéer [...] Med en minskad hotrespons, som kommer av en ökning av positiva emotioner, finns det gott om resurser för att främre hjärnbarken ska kunna hjälpa oss att tänka på flera nivåer.” [224] (Uppmärksamhet; Uppskattning; Likvärdighet – och hela den Tänkande miljön).
- ”Att ge andra positiv feedback [...] ger dem en känsla av ökande status, i synnerhet om det görs inför publik.” [226] ”Den positiva belöning det innebär att få ett offentligt erkännande kan stanna kvar hos människor i årtal.” [262]
- “[...] företag som Google skapar arbetsmiljöer som ger tillfälle till lek och upptåg. De har upptäckt att det ökar kvaliteten på de idéer människor får.” [104]
- ”Forskningen visar att människor som ser på livet genom lätt rosafärgade glasögon de facto verkar vara de lyckligaste. Och lyckliga människor presterar bättre i många typer av arbete. [159-160] ”Det finns en mängd forskning, till exempel den som Barbara Frederickson från University of North Carolina har utfört, som visar att glada och lyckliga människor tar till sig ett bredare spektrum av information, att de löser fler problem och får fler idéer om vad som kan göras i en situation.” [175] (Positiva Filosofiska Valet? Uppskattning? Den Tänkande miljön i stort.).

## Likvärdighet

- Naomi Eisenberger, ledande forskare inom social neurovetenskap vid UCLA utarbetade ett experiment: "Folk trodde att de spelade ett bollspel med två andra personer via internet" [...] De fick se en avatar som representerade dem själva och två stycken som representerade två andra personer. Så, ungefär halvvägs in i spelet där de tre kastade bollen mellan sig, får försöksdeltagarna inte längre bollen utan de två andra spelarna kastar bara bollen till varandra." Varje gång jag berättar den här historien för en församling hörs ett tydligt "ojdå" från åhörarna. Att bli utstött, att betecknas som mindre värd än andra [...] aktiverar samma områden i hjärnan som fysisk smärta." [220-221] (Likvärdighet; Rundor).
- "Faktiskt finns det nu forskare som tror att sociala behov hör hemma i kategorin primära hot och primära belöningar och är lika avgörande för överlevnad som mat och vatten. [...] Att vara hungrig och att bli utesluten framkallar likartade hot- och smärtreaktioner med hjälp av samma nervkretsar. Föreställningen om att höra till är en primär belöning för hjärnan [...] när man känner tillhörighet i en grupp" [187] (Likvärdighet; Uppskattning; Tänkande miljö som helhet).
- "En känsla av orättvisa kan i och av sig själv skapa en stark belöningsrespons, och en känsla av orättvisa kan ge upphov till en hotrespons som varar i dagar." (Baserat på Golnaz Tabibnia, assistant professor vid Carnegie Mellon University forskning). "Det finns ett område i hjärnan som heter striatum, som svarar när vi får något som kallas primär belöning. Striatum får rejält dopamintillskott från mitthjärnan och involveras i positiv förstärkning och belöningsbaserad inläring. När människor upplever att de behandlas positivt aktiveras denna nervkrets. Men när de upplever orättvisa aktiveras deras främre insula ... insula [har] i tidigare studier förknippats med avsky ... Smakmässig och social avsky bearbetas i samma del av hjärnan [...]" [203-204] (Likvärdighet; Rundor).
- "När vi känner att någon är rättvis finns där också en upplevelse av ökad tillit. [...] En ökande känsla av rättvisa höjer således våra nivåer av dopamin, serotonin och oxytocin. Detta framkallar en emotionell till-status som gör oss öppna för nya idéer och mer benägna att knyta an till andra människor." [208]

## Uppmuntran (En-courage-ment)

*Kärnan i komponenten "Uppmuntran" är att lämna konkurrens därhän och istället ägna sig åt att uppmuntra och stödja att vi utvecklar den bästa idén, oavsett vems den är.*

- Kevin Ochsner är chef för Social Cognitive Neuroscience Laboratory vid Columbia University i New York och en av de två grundarna till social kognitiv neurovetenskap: "Att tänka på [någon] som en motståndare ändrar ditt uppförande mot dem. Istället för att ägna dig åt [det ni ska åstadkomma tillsammans] är du koncentrerad på hur du ska hantera dem. [...] Inget av målen får tillräckligt med resurser och så uppkommer misstag." [194]
- "När man tror att någon är en fiende missar man inte bara att känna av den personens emotioner; man hindrar också sig själv från att ta hänsyn till personens idéer även om de skulle vara riktiga." [194] (Uppskattning; Uppmuntran; Likvärdighet).



- "Om du har en videoinspelning av någonting i stil med ett ordinärt veckomöte i vilken arbetsgrupp som helst, kommer du att bli förvånad över att upptäcka att en stor del av alla ord som uttalas är avsedda att lirka upp en persons status till en lite högre nivå eller att få ner någon annans status till en lägre. Det här vanliga käbblet, företagets motsvarighet till syskonrivalitet, sker till stora delar omedvetet och förslösar kognitiva resurser hos miljarder människor världen över. [...] Om alla slåss för högre status känner de sig antagligen tävlingsinriktade och betraktar andra som ett hot. Att kämpa om status kan alltså påverka känslan av tillhörighet, vilket innebär att människor inte förmår samarbeta på ett bra sätt. Helt klart skulle det vara nyttigt [värdefullt] att minska statushoten på arbetsplatserna." [225] (Uppmärksamhet; Likvärdighet; Uppmuntran; Olikhet).

### Olikhet

- "[...] varför andra ofta hittar lösningen på det problem man har, men inte man själv. Andra människor är inte låsta vid vårt individuella sätt att tänka." [102]. (Tänkande Råd).
- "Att omge oss med vänner [...] gör också att vi kan se på en situation ur nya synvinklar genom att titta med andra ögon." [...] *omtolkning* [...] när vi är omgivna av människor vi litar på [kan vi] få insikter genom att tänkandet vidgas och vi får hjälp att se vårt eget tänkande. Möjligheten till detta blir mycket större när vi betraktar varandra som vänner, inte som fiender." [193] (Tänkande miljö).

*Se även fjärde stycket under rubriken "Tänkande Miljö, generellt", "När vi talar ...", som jag tror berör den interna aspekten av Olikhet: att välkomna sina egna annorlunda idéer.*

### Känslor

- På sidorna 133-137 beskrivs ingående hur överaktivering av limbiska systemet hindrar tänkande. Vad man kan göra åt det? James Gross, associate professor i psykologi vid Stanford University visar att: "De som försökte undertrycka en negativ känsloupplevelse misslyckades med det. De tyckte att de visade upp en lugn och fin fasad, men inombords var deras limbiska system precis lika uppjagat som utan försök till kontroll, i vissa fall till och med mer så. Kevin Ochsner vid Columbia University kom fram till samma resultat genom att använda fMRI. Att försöka undvika att känna någonting fungerar inte. [...]". [137] "Beskriv en emotion i bara ett eller två ord och den kommer att krympa. Men starta ett samtal om en emotion och tendensen blir att den ökar i styrka." [139]
- "[...] förmågan att sätta ord på orsaken till en viss känsla [kommer] att reducera den limbiska retningen och gör att man fattar bättre beslut. Om etikettering inte fungerar, så försök med omtolkning genom att se på situationen ur en annan synvinkel." [211-212] (Känslor; Olikhet; Laserfrågor).
- Humor underlättar omtolkning [161]. ("När man har skrattat tänker man bättre").

### Antaganden

- Mark Beeman, docent vid Northwestern University i Evanston, Illinois, är en av världens experter på neuroforskning om insikter. Hans forskning visar att "människor som får fler insikter [...] har en förmåga att iaktta sina egna tankar och



kan därför ändra hur de tänker. De har större kognitiv kontroll och kan göra sin hjärna tystare när de behöver det.” [105]

- “[...] för mentala toppprestationer krävs [...] förmåga att observera processerna i hjärnan medan de pågår [...]” [111]
  - Baserat på Liebermans och Ochsners forskning visar det sig att “[...] medveten kontroll av limbiska systemet är möjlig, inte genom undertryckande av känslor utan snarare genom en förändring av den tolkning som från början ger upphov till dem.” [153-154] (Antaganden; Laserfrågor).
  - “Gross genomförde en annan studie [...] där han delade in hundratals människor i två grupper baserade på huruvida de tenderade att använda omtolkning eller undertryckande för att handskas med sina emotioner. Efter ett brett spektrum av test som rörde bland annat optimism, omgivningskontroll, positiva relationer och tillfredsställelse med livet jämförde han sedan dessa grupper. De som omtolkade mer hade betydligt positivare resultat när det gällde alla faktorer än de som undertryckte sina känslor.” [158-159] (Antaganden; Känslor; Självständigt tänkande; Tänkarstunder).
- “[...] Vi vill att människor ska söka efter antaganden eller beslut som, när de tänker efter, inte stämmer.” [247]
- Amy Arnsten undersöker hur spändhet i limbiska systemet påverkar främre hjärnbarkens funktion. ”Prefrontal funktionsförlust uppstår endast när vi tappar kontrollen”. [150-151] “Till och med den vagaste känsla av valmöjlighet tycks påverka spändheten i limbiska systemet.” [151] (Antaganden och hela den Tänkande miljön).
  - “När man upplever att man har en valmöjlighet blir det som nyss kändes stressande mer hanterbart.” Som Ochsner förklarar ”kommer våra emotionella reaktioner till syvende och sist ur vår tolkning av världen, och om vi kan ändra dessa tolkningar kan vi ändra våra emotionella reaktioner.” [153] (Laserfrågor).

Avsnitten om *Att göra val* och *Omtolkningar* [151 ff.] är som rop efter Tänkarstunder.

### Information

- “Människor känner sig mycket tryggare i sin värld när de får information, för det gör dem lugnare och ökar därför deras förmåga att lösa svåra problem.” [262]
- “Att få en förklaring på en upplevelse minskar osäkerheten och ökar känslan av kontroll”. [155]

### (Laser) frågor

- “Beslutet att fokusera på ett resultat istället för på ett problem påverkar hjärnans arbete på flera sätt. När man fokuserar på ett resultat instruerar man först och främst hjärnan att ta in information som är relevant för detta mål [...] istället för att uppmärksamma information om problemet [...] Det går inte att på samma gång vara inriktad på lösningar och på problem. Det skulle vara detsamma som att försöka hålla två stora sifferkombinationer i huvudet på en gång och samtidigt försöka att både addera dem och multiplicera dem.” [242] (Uppmärksamhet; “Hjärnan tänker bäst när den får en fråga”).



- "Att fokusera på lösningar [...] genererar en till-status eftersom vi önskar oss någonting. [...] . Det höjer dopaminnivåerna och det främjar insikt. [...] att fokusera på lösningar kan avsevärt öka sannolikheten för att vi ska få insikter [...]" [242]
- "Ett effektivt [...] sätt att fokusera uppmärksamhet är helt enkelt att ställa de rätta frågorna till folk [...] Frågorna bör handla om lösningar, inte om problem. [...] När man ställer frågor av den här typen finns där en outtalad inbyggd respekt, en antydning om att vi vet att folk har bra svar att komma med." [265] (Uppmärksamhet; Uppskattning; Likvärdighet).
- "Att lösa ett problem, vilket som helst, framkallar en mindre rush av dopamin som drar oss ännu längre in i frågeställningen. Men det gäller att se till att lösa rätt problem, vilket betyder det viktigaste problemet, inte det *intressantaste*. [240] (≈"Vad är det för fråga vi behöver ställa oss nu?" /"Vilken är frågan?").
- "Ett bra sätt att förenkla ett problem är att beskriva det med så få ord man kan." [106] (I Tänkarestundens senare avsnitt: "Kan du uttrycka det med färre ord?").

### Plats, interna aspekten

- När man tänker är man inte lika fysiskt stark som man är normalt, för det tar energi att tänka. Första kliniska beviset på det kom redan 1898. Om man är ute och går och någon ställer en svår fråga är det vanligt att man stannar, för att tänka efter. [26] "Prefrontala cortex förbrukar metaboliskt bränsle, som glukos och syre, mycket fortare än folk tror. "Vi har en behållare med resurser för aktiviteter som beslutsfattande och impulskontroll", förklarar dr Roy Baumeister från Florida University. "Och när vi har förbrukat dem finns det inte lika mycket att tillgå för nästa aktivitet." Så, fatta ett svårt beslut, och nästa blir ännu svårare. Problemet kan åtgärdas med en glukosdrink." [27]

### Inledande Runda

- "[...] undermedvetet avgör [hjärnan] om varje person vi möter är antingen en *vän* eller en *fiende*. [...] Människor vi inte känner tenderar att få rubriken fiende tilllids motsatsen är bevisad. [190] [...] Att ta varandra i hand, presentera sig och tala om något man har gemensamt, om det så är vädret eller trafiken, kan öka känslan av närhet genom att frigöra oxytocin. [...] en chans att knyta an på en personlig nivå." [195]

### Tänkande miljö, generellt

- Dr. Stellan Ohlsson vid University of Illinois at Chicago studerar dödlägen. "I ett av sina försök arrangerade han situationer där människor hamnade i ett dödläge och testade sedan två metoder: att ge dem ledtrådar till vad de *inte* skulle tänka på och ge dem ledtrådar till vad de *borde* tänka på. 'Effekterna av båda strategierna är försumbara', förklarar Ohlsson. [...] Insikter kräver en hjärna som är stilla. Det betyder att den elektriska aktiviteten generellt befinner sig på en låg nivå, vilket bidrar till att man märker subtila inre signaler. [... det är] viktigt att minska människors oro och öka deras positiva emotioner" [244-245] (Tänkande miljö i stort; Uppmärksamhet; Lugn; Uppmuntran; Plats).
- "Trots det ineffektiva i att komma med råd är folk ständigt beredda att dela ut förslag på lösningar, eftersom det kräver en ansträngning att vänta på att någon

ska komma med egna idéer” [243] (Tänkande miljö; ”vad som inträffar för dem för att det är *de* som säger det”).

- “Målet är att titta på dödläget ovanifrån och inte gå för mycket in på detaljer. Detta aktiverar regioner i höger hjärnhalva som är viktiga för en insikt och gör det möjligt att skapa svaga kopplingar.” [106] (=> Fria utforskandet i Tänkarestunden är av avgörande betydelse). “Våra hjärnor älskar insikter. För det mesta gäller det att få främre hjärnbarken ur vägen så att man kan uppfatta djupare signaler.” [107] (Lugn; Tänkarestund, särskilt fria utforskandet; Tänkande miljö).
- “När vi talar med någon om en idé aktiveras många fler delar av hjärnan än när vi bara tänker på samma idé, inklusive minnesregioner, språkregioner och motoriska centra. Den processen kallas att sprida aktivering, och den gör det lättare att senare minnas sina idéer eftersom man har lämnat ett bredare spår av kopplingar efter sig. [193] (Tänkarestund; Tänkande miljö).
- “En annan användbar åtgärd är att hjälpa människor förenkla ett problem genom att formulera det med så få ord som möjligt, för att minska pressen på främre hjärnbarken [...] Att sammanfatta ett problem i en kort mening kan ibland i sig vara tillräckligt för att producera en insikt.” [245] (“Vad mer vill du uppnå med den här Tänkarestunden? Kan du uttrycka det med färre ord?” Hjärnan tänker bäst när den har en fråga; Laserfrågor).
- “[...] höjer människors status bara genom att de får höra: ”Dina idéer är bra. Nu tar vi och undersöker vad de innebär istället för att ägna oss åt mina.” ” [246] (Uppskattnig; Uppmuntran; Likvärdighet).
- ”Tänk bara på hur det känns när vi interagerar med någon som får oss att lägga märke till vad som är bra med oss (höjer vår status), någon som är tydlig med sina förväntningar på oss (ökar säkerheten), som låter oss fatta beslut (ökar vår autonomi), som knyter an till oss på en personlig nivå (ökar tillhörigheten) och som behandlar oss rättvist. Vi känner oss lugnare, gladare, tryggare, mer inbegripna och smartare. Vi förmår hantera större flöden av information om världen” [228-229] (Tänkande miljö).

### Övrigt

- “moroten och piskan är inte så välfungerande för vuxna individer. De kan genomskåda att någon som erbjuder godsaker försöker förändra dem och klassar den personen som ett hot.” [257]
- ”I de flesta situationer utgör återkoppling ett starkt hot för dem som får ta emot den. [...] de flesta återkopplingssamtalen handlar om att folk försvarar sig.” [238] (Utvecklingssamtal i en Tänkande miljö).

### Fotnot

Översättaren har gjort ett hästjobb. Trots det är den svenska översättningen inte i alla stycken allt jag skulle önska, men jag har valt att behålla översättarens formuleringar utom i de få fall där jag markerat att jag ändrat.