

Procesledelse og konsultation i aktionslæring – ProKAL 2012

Et kompetenceudviklings- og læringsforløb i VIA CLOU regi med henblik på videnproduktion, 2012

Arbejdsnotat 2012-6 er led i en serie notater, som jeg har under udarbejdelse i forbindelse med den teoretisk orienterede del af min aktionsforskning om aktionslæring. Denne forskning påbegyndtes i 2006 og fortsætter også i de kommende år. Ved henvisningerne til aktionslæring (AL) tænkes der især på den VIA-model, som jeg sammen med folk fra VIA University College har udviklet (Madsen et al. 2010). Arbejdsnotatet bygger videre på et tilsvarende notat fra 2011. De mange referencer og sidehenvisninger kan virke som et overkill, men hænger sammen med at det er et *arbejdsnotat*. For nærværende sætter jeg punktum og tænker samtidig, at teksten har relevans for en bredere kreds end deltagerne i Prokal-forløbet (PROcesledelse og Konsultation i AktionsLæring).

Arbejdsnotat 2012-6

Om følelser, emotionel bearbejdning og relevansen for aktionslæring

Af Benedicte Madsen, 1. august 2012

1. Hvad er følelser, og hvilke funktioner tjener de?
 - 1.1 Emotion og følelse
 - 1.2 Evolutionens rolle
 - 1.3 Følelsernes funktioner
 - 1.4 Håndtering, regulering og kontrol
 - 1.5 Relevans for aktionslæring
2. Empati og emotionel intelligens
 - 2.1 Forskellige former for empati
 - 2.2 Empatisk og diskursiv dialog
 - 2.3 Emotionel intelligens
 - 2.4 Relevans for aktionslæring
3. Emotionel erkendelse

- 3.1 Emotion, kognition og rationalitet
- 3.2 Kendelse, genkendelse og erkendelse
- 3.3 Relevans for aktionslæring
- 4. Emotionelt arbejde og kommercialisering af følelserne
 - 4.1 Hochschild's emotionsbegreb
 - 4.2 Overflade- og dybde-ageren
 - 4.3 Håndtering og omkostninger
 - 4.5 Relevans for aktionslæring
- 5. Følelser i organisationsinterne relationer
 - 5.1 Vertikale og horisontale relationer
 - 5.2 Arenaer
 - 5.3 lederens udfordringer
 - 5.4 Relevans for aktionslæring
- 6. Emotionel bearbejdning som led i læringsgruppers arbejde
 - 6.1 Emotionel containing
 - 6.2 Emotionel undersøgelse
 - 6.3 Rammesætningens betydning

Referencer

Følelser spiller en vigtig rolle for læring i almindelighed og for erfaringslæring i særdeleshed, herunder aktionslæring. Desuden indgår de som drivkræfter og ledsagefænomener ift. alle slags handlinger. De på færde i enhver gruppe og organisation – ikke blot i de kontekster, hvor AL-deltagere arbejder til daglig, men også i AL-programmer og AL-læringsgrupper. De kan endda udnyttes kommercielt. Kort sagt er det et relevant tema, hvis man skal opnå en dybere forståelse af aktionslæringens muligheder og faldgruber. I dette notat koncentrerer jeg mig om arbejdet i AL-læringsgrupper, mens følelsernes betydning for handlinger og aktioner (A'et i AL) og for læring (L) kun lige strejfses og vil blive behandlet andetsteds – tror jeg nok.

Jeg begynder med at indkredse selve følelses-fænomenet og diskuterer desuden empati (medfølelse), emotionel intelligens og emotionel erkendelse. Her som ved andre videnskabelige constructs skal det vise sig, at der er masser af praksis-relevante indsigter at hente ved at dykke ned i begreberne og teorierne. I to afsnit kigger jeg på følelsernes rolle i organisationer, dels personalets relationer til kunder/klienter, dels de organisationsinterne relationer. Jeg indkredser to beslægtede, men principielt forskellige fænomener, nemlig emotionelt arbejde hhv. emotionel bearbejdning.

Sidstnævnte omfatter containing og emotionel undersøgelse. I det sidste delafsnit berører jeg de vilkår, rammesætningen giver for emotionel bearbejdning.

1. Hvad er følelser, og hvilke funktioner tjener de?

Inden for psykologien har man fra gammel tid opereret med tredelingen emotion-kognition-motivation. Hvad er nu hvad? Det vil jeg ikke udrede, men nævne at der er masser af kognition iblandet vores følelser, ligesom mange følelser har motiverende karakter, dvs. de retter os imod bestemte former for adfærd og handling. Boje Katzenelson (2004) peger således på store overlap og omtaler emotionelle hhv. kognitive motivationer som underkategorier. Og Søren Willert (2007:41) går så vidt som til at sige, at den omtalte tredeling af psykologiens genstandsfelt er i fuld gang med at krakelere.

Følelser er en af de største naturmagter, vi kender, siger Katzenelson (op.cit.:118), og mennesket er ikke blot det mest tænkende, men også det mest følende væsen i dyreriget (ibid.:252). I afsnit 1-4 lægger jeg mig tæt op af hans 2004-værk kaldet *Drivkræfter, følelser og erkendelse*, men inddrager også andre kilder.

1.1 Emotion og følelse

Hvis man *vil* skelne mellem emotion og følelse, kan man tage fat i det, Klaus Scherer (2001) kalder den emotionelle triade¹: *Fysiologi*, altså kroppens rørelser; *følelse* forstået som en subjektiv oplevelseskvalitet, der bl.a. er udtryk for personens tolkning af kroppens signaler; og *udtryk* forstået som de måder, hvorpå kroppens rørelser og de subjektive oplevelser kommer til syne i adfærd, ansigtsudtryk, kropssprog, stemme, etc., kort sagt hele den nonverbale kommunikation. Kroppen er i ubrudt kommunikation, idet emotionaliteten mest prægnant signaleres gennem ansigtet (Katzenelson 2004:254+260). Man kan selvsagt også bruge den verbale kommunikation til at udsige noget *om* sine følelser, men så befinder man sig på et metaniveau, verbaliseringer udgør fortællingerne om emotionaliteten og er dermed på distance af følelsernes mere direkte funktionsmåde (ibid.:198).

Som sagt sonderer Scherer mellem emotion og følelse; emotionen er det hele, og følelsen er – ja, netop følelsen-af, den subjektive oplevelse. Jeg tror, det er det, den fremtrædende emotionsforsker Antonio Damasio (iflg. Willert 2007) mener med, at kun mennesket er i stand til at føle sine følelser. Selve triaden er vigtig, men der findes også andre og divergerende forsøg på at definere forskellen på følelse og emotion, og som regel skelnes der ikke særligt konsekvent, det sker f.eks. ikke hos Katzenelson, og jeg gør det ej heller i hovedparten af dette notat. Det skal tilføjes, at den subjektive oplevelseskvalitet godt kan være fraværende, f.eks. når emotionaliteten er underbevidst

¹ Jeg er ikke helt tro over for Scherer her, for jeg synes, at ”min egen triade” er mere logisk.

eller ubevidst; som Henriette Christrup siger i en lille bog om følelser og konflikt: Oplevelsen kan måske fortrænges, men ikke kroppens reaktioner som sådan (1993:108).

En del teorier beskæftiger sig med de ”operationer”, vi foretager på vore følelsesmæssige oplevelser for at fungere og overleve i nære relationer og generelt i omverdenen. Og/eller for at reducere inkonsistenser af forskellig art. Fortrængning, benægtelse og forvrængning er blandt de mere indgribende operationer.

Eksempler på fysiologiske reaktioner og somatiske markører er hormon-udskillelse som adrenalin og noradrenalin, hjertebanken, puls, vejtrækning, svedafsondring, gåsehud og hårrejsning, muskulære reaktioner, mave-tarm-reaktioner, spytksekretion, øjen- og pupilbevægelser. De oplevelsesmæssige kvaliteter er vidt differentierede og kulturelt farvede og kan virke tilbage på kroppens rørelser, fordi de ikke på nogen simpel måde er afledt af det, kroppen fortæller. Der er i det hele taget ikke en entydig korrespondance mellem krop og følelse, og til en vis grad eksisterer der cirkulære årsagsforhold, det gælder også ift. de følelsesmæssige udtryk, f.eks. ansigtsudtryk og kropssprog.

Hvor mange af livets foreteelser hører hjemme under emotionsparaplyen? I sit kapitel 12 minder Katzenelson os om, at menneskets emotionelle register er uhyre bredt, meget bredere end psykologiens og hverdagsforståelsens følelsesbegreb normalt lader forstå. Men hele spektret kan have relevans i sammenhæng med f.eks. aktionslæring, også de mere langvarige passioner, stemningerne og emotionelle stilarter. Hans bud er lettere redigeret fra min side:

1. *Affekter* – skræk, rædsel og voldsom begejstring, dvs. reaktioner der er enkle i strukturen, akut opstået og forbundet med et vist kontroltab, man bliver ”ude af sig selv”.
2. *Grundemotioner* er ligesom affekterne medfødte og evolutionært udviklede, men medfører ikke nødvendigvis kontroltab. Læring, social erfaring og kultur vil på forskellig måde påvirke deres udtryk og udfoldelse. Der er uenighed om kriterierne og derfor også antallet, men følgende er plausible kandidater: vrede, frygt, glæde, opstemthed, nysgerrighed, bedrøvelse, afsky, foragt, jalousi, forlegenhed, skam og lettelse. Jeg ville tro, at man også kunne anbringe frustration her.
3. *Komplekse emotioner* og sammensatte emotioner, for det meste rummende både grundemotioner og kognitive elementer og af samme grund langt mere kulturelt varierende end grundemotionerne. Iflg. Katzenelson løber antallet op i ”hundrede, måske tusinder” (ibid.:131). Se nedenfor.
4. *Passioner* optræder, når objektrettede følelser har et vist islæt af inderlighed og lidenskabelighed. En passion vil typisk være langvarig og vil typisk være latent til stede, også uden at objektet, f.eks. partneren, barnet, kaldet, jobbet, hobbyen, ideologien, fædrelandet etc., er aktuelt nærværende. Kærlighed og fjendtlighed hører mestendels hjemme her.

5. *Vitalitetsfølelser, stemthed og stemninger.* Vitalitetsfølelser kan iflg. Katzenelson beskrives ved adjektiver som brusende, flydende, stivnet, spændstig, svævende, let, tung, heftig, sindig, træg, kraftfuld, kraftløs og sitrende mm. Som oplevelseskvaliteter kan de optræde selvstændigt eller som ledsagefænomener til andre emotioner. De kaldes også baggrundsfølelser og kan både have positive eller negative farver. Stemthed og stemninger handler om den måde, man føler sig til mode, ens humør, ens befindende. Se også afsnit 3.2.

6. *Emotionel stil* består af følelselementer af årelang varighed, svarende til det generelle emotionelle leje. Stilen disponerer f.eks. for, om individets har lavere eller højere tærskel for nogle af de andre emotionstyper. Katzenelson lader *temperament* være en underkategori med en betydelig arvelig faktor. I øvrigt er der en sammenhæng mellem emotionel stil og personlighedstræk, et af de ”store” træk i trækteoriene er f.eks. emotionel stabilitet hhv. ustabilitet. Grænsen mellem temperament og personlighedstræk er i det hele taget svær at trække.

Andre opdelinger (hvoraf nogle ligger implicit i ovenstående) er: positive vs. negative, kortvarige vs. langvarige, enkle vs. sammensatte, objektrettede vs. ikke-objektrettede, indadvendte vs. udadvendte og automatiske vs. kontrollerede følelser.

Nogle af de eksempler, Katzenelson giver på rregistrets pkt. 3, *sammensatte eller komplekse emotioner*, er håb, bevægethed, medfølelse, respekt, stolthed, ærgrelse, samvittighedsnag (skyldfølelse), tvivl, afmagt og ensomhed. I andre sammenhænge (1969, 1993) har han skrevet om angst, en langt mere kompleks følelse end frygt. Jeg selv vil tilføje: tryghed, tillid, mod, involvering, engagement og ejerskab, fordi de er så centrale for aktionslæring, og jeg vil sidestille dem med forpligtelse, hvorom det siges: ”Forpligtelse betragter vi ikke umiddelbart som en følelse, snarere som en normativ motivation. Det er også korrekt, men hvis vi sætter ’følelse’ bag, får vi pligtfølelse og følt forpligtelse, og først når pligten ’føles’, er strømmen tilsluttet og giver forpligtelsen en psykologisk bindende kraft, som det gør ondt at unddrage sig” (ibid.:134). Jeg vil også mene, at man kan betegne tillid og selvtillid som komplekse emotioner – følelser der, som Poder (2011) siger, til stadighed må skabes og genskabes i sociale relationer.

Med mindre andet er præciseret, fokuserer jeg i det følgende på det mere gængse emotions- eller følelsesbegreb, svarende til pkt. 1-3 i registret.

I sin bog om *Relationer i organisationer – en verden til forskel* (2004) har Gitte Haslebo et kapitel 10 om ”Følelser, ansvar og etik i organisationer”. Teksten repræsenterer en socialkonstruktivistisk position og en stærk kritik af den opfattelse, som jeg står for, og som man finder i mange af mine kilder. Indvendingen går på, at man her placerer følelser ”inde i personen” i en forestilling om det autonome individ og ikke anerkender den afgørende betydning, som sociale relationer, sociale konstruktioner og kultur har. Haslebo er bestemt ikke ene om at lægge afstand til såkaldte individualistiske emotionsteorier, se f.eks. Brinkmann 2011. Jeg vil mene, at det er et spørgsmål om både-og, ikke enten-eller, således som også alle mine hovedkilder går ud fra.

1.2 Evolutionens rolle

Menneskets emotionelle apparat har udviklet sig op gennem evolutionen som et kropsligt, *biopsykisk system* med mange delsystemer – Katzenelson (2004) kalder det også et *organ*. Det er ikke dannet én gang for alle, men lag på lag og modulopbygget som et kludetæppe, og undervejs har det tjent afgørende vigtige overlevelsesfunktioner. De oprindelige og mest primitive lag er ikke bortroderet i tidens løb, heller ikke hos mennesket, tvært imod skelner man med begrebet *den triune hjerne* mellem krybdyrhjerne, gammel pattedyrhjerne og ny pattedyrhjerne (se f.eks. Katzenelson 2004, Lindner 2006, Willert 2007). Lindner taler tilmed om mindst seks hierarkisk organiserede hjerne-sløjfer (brain-loops eller feedback-loops) i relation til menneskets emotioner.²

Det ældste lag, krybdyrhjernen, er sæde for de mest grundlæggende emotioner i relation til næring, parring og kamp-flugt mm; den gamle pattedyrhjerne fungerer mere fleksibelt og regulerer det komplekse sociale fællesskab: yngelpleje, tilknytning, samarbejde og leg; den nye pattedyrhjerne giver bedre repræsentation af den ydre og indre omverden, og den er endnu mere fleksibel, også hvad angår læring, og emotionerne er koblet til kognitive evner (Katzenelson op.cit. 155). Iflg. Willert (2007) mener Damasio da også, at dette lag er sæde for ”styret rationalitet”.

En konsekvens af den gradvist udviklede stratificering er, at der ikke nødvendigvis er korrespondence mellem de forskellige lag, de kan endda være i intern konflikt, og der kan ske kortslutninger, hvor de øvre lag sættes ud af kraft (Katzenelson op.cit.). Sådanne fænomener er vigtige, hvis man skal forstå den rolle, følelserne spille for liv og læring,

Som biopsykisk organ er samtlige lag i emotionssystemet meget ældre end sprogets fremkomst hos mennesket. Der har udfoldet sig en stigende kompleksitet op gennem vores fylogenesese – og naturligvis også op gennem ontogenesen, dvs. den individuelle udvikling fra barn til voksen. På et tidspunkt er menneskets evolution standset, fordi kulturelle faktorer er blevet mere potente. Men en given kultur sætter ikke det biopsykiske system ud af kraft, den tilføjer tvært imod nogle yderligere lag. Sådanne kulturaflejringer sker ikke mindst gennem det opvoksende menneskes socialisering.

Katzenelson (ibid.:157) refererer forskning, der påviser oplagring af *følelsesmæssige erindringer* i bestemte centre af hjernen. Også Lindner (2006) peger på, at følelsesapparatet fastholder menneskets erfaringer, de er en slags erindringsbank, dels fra fylogenesen og dels fra ontogenesen.

Flerlags-karakteren er hovedårsagen til, at følelserne kan spille os et puds og ende med at virke uhensigtsmæssige. Men grundlæggende set er alle lagene uundværlige ved at tjene en lang række tilpasningsfunktioner.

1.3 Følelsernes funktioner

² Hertil kommer forskellene på højre og venstre hjernehalvdel, men der er åbenbart langt fra enighed om, hvordan disse hemisfæreforskelle skal forstås (Katzenelson 2004:162), så dem går jeg helt udenom.

En (objektrettet) følelse er en persons respons ift. personer, ting, oplevelser eller hændelser, som i særlig grad *betyder* noget for ham³. Men hvad der har været vigtigt for menneskeartens overlevelse i evolutionens løb, og som derfor er biologisk nedfældet, er ikke nødvendigvis vigtigt her og nu⁴. Og hvad der her og nu er vigtigt for det ene menneske, er det ikke nødvendigvis for det andet. Betydningsfuldhed og vigtighed er kulturelt påvirkede eller kulturelt skabte størrelser.

Overordnet set fungerer følelserne som et *signalsystem* - både for os selv og for vore artsfæller - der fortæller, at noget vigtigt er på færde, og ”de kommunikerer information om mentale tilstande samt sandsynlig fremtidig adfærd” (Katzenelson 2004:171). Følelser er hovedingrediensen i al nonverbal kommunikation; og de er stadige kommentarer til de relationer, vi indgår i, hvorved de er et vigtigt element i såkaldt forholdskommunikation (Madsen 1996, 2012). De er overhovedet afgørende for *håndtering, koordinering og regulering af det sociale liv* (ibid.:168f). Hildebrandt (2011:228) refererer en neurobiolog for endda at sige, at ”the brain is a social organ”.

Blandt de helt fundamentale relationelle reguleringer er sex, mægevalg, kærlighed, omsorg, tilknytning mellem forældre og deres børn, dominans og fordeling af knappe goder, siger Keltner et al. (2006). Katzenelson har en endnu længere liste, hvor f.eks. Kooperation, konkurrence, fødsel og død, adskillelse og forening, tab og genopretning indgår (op.cit.:165).

Ikke blot er følelserne kommentarer til de relationer, vi har til den sociale og den fysiske omverden, de kommenterer også *vores forhold til os selv*. Med Willerts ord:

”Mennesket er som den eneste eksisterende dyreart i stand til systematisk og vedholdende at *have sig selv som omgivelse*. ... (Det indebærer ikke blot) at vi er i stand til at lære os selv at kende – i egenskab af tænkende, villende, følende væsener. Vi er derudover også i stand til emotionelt at reagere på det selv, vi lærer at kende” (Willert 2007:47-48).

Især grundemotionerne har en sådan karakter, at de nemt aflæses af individets *omgivelser*. Men det samme gælder principielt set *individet selv*, jeg sender signaler til mig selv. Men min modtagelse er ikke altid særlig præcis. Carl Rogers, der har ikonisk status inden for de professionelle hjælperprofessioner, betragter følelserne som kroppens stemmer, stemmer der forsøger at fortælle os, hvad der er godt og skidt for os, rigtigt og forkert. Men vi er ikke altid parate til at modtage de budskaber, kroppen forsøger at kommunikere til os. Ronald D. Laing, som mest er kendt for den såkaldte antipsykiatri, men som har udviklet en socialfænomenologisk teori om menneskets selv, dets oplevelser og kommunikation, sidestiller ”det ubevidste” med det, som personen ikke kan eller tør kommunikere til sig selv. Rogers og Laing er eksponenter for de teoretikere, der antager, at følelserne tjener vigtige *erkendelsesfunktioner*, et tema jeg udfolder i afsnit 3.

³ Visse komplekse følelser mangler denne tydelige objektrettethed, det gælder f.eks. pkt. 5-6 i det emotionelle register i afsnit 1.1. Og det gælder angst, herunder eksistentiel angst - det er sådan, man normalt adskiller frygt og angst (Katzenelson 1969, 1993/2000, 2004).

⁴ Inden for evolutionsteori skelner man mellem ultimate forklaringer (årsagerne til at en given mekanisme er etableret undervejs i fylogenesen) og proksimate forklaringer (henvisning til at en her-og-nu situation udløser en bestemt adfærd hos konkrete individer).

Følelserne og især følelsesudtrykkene kan også bruges *strategisk* til at opnå fordele i det sociale liv (Scherer 2001). Vi maskerer negative følelser, fingerer begejstring osv. Det behøver ikke engang at være særligt bevidst, for at det virker. På den anden side virker det normalt kun op til en vis grænse, for man mister troværdighed ved at være strategisk i sine følelsesudtryk. Som Visholm (2008) påpeger, så hviler troværdighed på en samstemmighed mellem tanke, følelse og udtryk.

Mere generelt tjener emotionerne *prioriterende og koordinerende funktioner* ift. alle former for adfærd og mentale processer. De er f.eks. medvirkende til at regulere og kalibrere perception, opmærksomhed, hukommelse, erindring, indlæring, situationstolkning, forestillinger, fantasier, planlægning, valg og beslutning, holdninger og sociale udvekslinger (Katzenelson op.cit.:166).

Sammenfattende om følelsernes funktioner siger Lindner (2006:272):

- Følelserne regulerer vores indre verden
- Følelserne regulerer vores relationer til den ydre verden
- Følelserne hjælper os til at handle

Og en tilsvarende konklusion: Vores følelsesliv er til for at vi kan begribe virkeligheden, organiseres vores opfattelse af den, regulere vor handlen i den og gelejde os igennem den (Katzenelson op.cit.:124).

1.4 Håndtering, regulering og kontrol

Vi har set, at følelsesapparatet tjener yderst vigtige tilpasningsfunktioner. Men følelsesmæssige reaktioner kan ikke desto mindre blive *dysfunktionelle*. Dels hvor der er tale om deciderede emotionelle skader eller medfødte fejl hos individet - dem beskæftiger jeg mig ikke med. Dels i sociale situationer, hvor vi af den ene eller anden grund ikke er i stand til at håndtere og regulere vore følelser konstruktivt.

Følelser ”kommer over os”, de har noget for med os, og de er hurtige, ofte helt automatiske og nøjagtige reaktioner, der sparer os for en masse kognitiv energi (Katzenelson 2004). De mest oprindelige og automatiske lag ”grovsorterer virkeligheden i blot to domæner. Det lille domæne ’her er godt at være’ og det store domæne ’der er ikke godt at være’” (ibid.:167). Med mindre de mere sofistikerede følelseslag samtidig mobiliseres, kan denne grovsortering vise sig uhensigtsmæssig.

Lindner (2006:275) skelner mellem *hot-to-go* systemer og *cool-to-know* systemer⁵. De varme følelseslag er de mere oprindelige, og de udløser øjeblikkelig respons. Frygt er f.eks. lokaliseret i de ældste dele af hjernen og er forbundet med kamp eller flugt (fight-flight mekanismen). Jo mere pressede vi er, jo mere overdøvende melder disse lag sig. Fordelen er den hurtige og handlerrettede reaktion; ulempen er manglen på nuancer og fleksibilitet foruden risikoen for fejltolkning.

⁵ Strengt taget hedder det go- og know-systemer hos hende, men jeg synes det lyder bedre med to-go og to-know.

I mange situationer er det hensigtsmæssigt at have kontakt med de højere lag i følelsesapparatet, fordi de har en mere kontrolleret karakter. Det sker iflg. Lindner (ibid.:272), når hjernen registrerer signaler om, at der er “discrepancy, uncertainty, errors, conflicts, pain, or violations of expectations” på færde, men kun for så vidt personen derpå er i stand til at mobilisere de højere, langsommere og mere eftertænksomme to-know systemer. Disse lag involverer kognitive funktioner, men de rubriceres stadig som følelser, blot mere køligt overvejede og ”håndterede”, ikke kolde som rene kognitioner.

Den diskrepans, Lindner taler om i citatet, kan bl.a. være en spænding mellem de forskellige følelsesmæssige lag, således at de i en given situation reagerer modsatrettet. Som tidligere pointeret er lagene nemlig ikke umiddelbart koordinerede og synkroniserede. Specielt kompliceret bliver det i sociale konfliktsituationer, som typisk aktiverer de mere primitive lag. Det skaber umiddelbart forvirring, grænsende til kaos, og hvis vi ikke lærer på moden vis at håndtere denne spænding, er vi ilde stedt, bl.a. i forhold til sociale konflikter: ”Learning to recognize and defuse this tension may be one of the most important skills an individual committed to healthy conflict resolution can achieve”, (ibid.:273).

Men hvordan? Dels skal vi lære at rumme og udholde disse diskrepanser, spændinger og tvetydigheder i vores egne følelsesmæssige reaktioner, siger Lindner – det ligner begreberne *containing* og *negative capability*, som jeg vender tilbage til i afsnit 6. Dels skal vi lære aktivt at fremkalde de højere niveauer i følelsesapparatet. Og, vil jeg tilføje, vi skal lære at rammesætte dagligdagens praksis og processer, så det fremmer den eftertænksomme håndtering svarende til to-know systemet.

Igen: Menneskets følelsesapparat er sammensat af mange lag og delsystemer, som ikke fra evolutionens side er fuldt synkroniserede, hvilket giver risiko for kortslutninger og diskrepanser. Jo højere oppe i lagene, vi befinder os, jo mere modent fungerer vi, og jo større indflydelse har kognitive aspekter som f.eks. tolkning af ens egne kropsreaktioner, vurdering af situationen og forudgående erfaring og viden. Her bliver det også tiltagende vanskeligt rent teoretisk at skelne mellem emotion og cognition, og reflektive processer er altid vævet tæt sammen med de ”kølige” følelser. Det er disse lag, der skal aktiveres for at regulere, koordinere, synkronisere og integrere følelserne i en given situation. I nogen grad handler det om at *lære* at håndtere sine følelser. Udsættelse af behovstilfredsstillelse og emotionel kontrol, eksempelvis i form af en vis regulering af frustration og vrede, er da også noget af det vigtige, der skal ske i den opvoksende samfundsborgers socialisering.

1.5 Relevans for aktionslæring

På mangfoldige måder er følelser involveret i vores handlinger og læring, altså i aktionslæringens A og L. Det gælder hele det emotionelle register fra afsnit 1.1. Specielt vil jeg fremhæve nysgerrighed, mod, ejerskabsfølelse, forpligtelse, engagement, begejstring, frustration, tryghed, tillid, selvtillid, skam og skyld, opgiveness, handleblokering, forvirring, angst, lettelse og passion.

Nedenfor koncentrerer jeg mig om de *former* for følelser, som kan være på banen under arbejdet i en læringsgruppe, og det er ikke så få:

1. Den enkelte deltagers almene emotionelle stil
2. Den enkeltes aktuelle stemning, hvad enten den er kort- eller langvarig
3. De følelser, der er forbundet med vedkommendes daglige arbejde og sociale relationer på arbejdspladsen, foruden relationer til kunder/klienter/borgere osv. Herunder vedkommendes passioner eller mangel på samme
4. De følelser, der tilsvarende er forbundet med vedkommendes AL-projekt – det er jo ikke mindst dem, der kan inddrages i gruppens arbejde
5. Den enkeltes følelser i relationen til sig selv, generelt og i situationen
6. Herunder vedkommendes følelsesmæssige erindringer
7. De følelser, det vækker hos aktøren at sidde ”i den varme stol”
8. De følelser, det vækker hos samtalekonsulenten at ”skulle præstere”
9. De følelser, det vækker hos samtalekonsulenten og reflektørerne at være vidne til aktørens afklaringsarbejde - det gælder både med-følelser med aktøren, og følelser der reelt handler om dem selv
10. De indbyrdes følelser deltagerne imellem

Ad Pkt. 10. Følelser i sociale sammenhænge er uundgåelige, eftersom en af emotionernes vigtige funktioner netop er at kommentere og regulere sociale relationer. Disse følelser og mange af de øvrige på listen emergerer til en fælles emotionel atmosfære i gruppen. Nærværende notat beskæftiger sig imidlertid kun sporadisk med sådanne gruppefænomener, men se afsnit 6.3 nedenfor og Madsen 2008, som omhandler gruppers og organisationers dynamik med afsæt i Bions teori.

Nogle af følelserne i de 10 punkter er af en så grundlæggende og universel karakter, at de meget let genkendes af alle i gruppen. Andre vil i højere grad være præget af den enkeltes individuelle og kulturelle baggrund, og her tænker jeg helt bredt: nationalitet, etnicitet, regional subkultur, opvækstmiljø og organisationskultur. Det kan give visse udfordringer ift. ”oversættelsen”. Uanset hvad, så registreres følelserne primært ved empatisk at fornemme ens egne og hinandens kropslige og kommunikative udtryk og kun sekundært ved at tale *om* dem.

Følelser fortæller os noget, og det er dét, der kan udnyttes i en læringsgruppe. Men præcis hvad fortæller de? Det kan være vanskeligt at afkode, især når der er diskrepanser, konflikter og kortslutninger mellem de forskellige niveauer – mellem kroppens tale og de subjektive oplevelser, mellem følelserne og deres udtryk, mellem to-go og to-know systemerne osv. Hvordan der kan arbejdes med alt dette, gemmer jeg til senere afsnit, især afsnit 6.

Jeg sagde i forrige afsnit, at mennesker kan – og skal - lære at aktivere de højere niveauer i følelsesapparatet for at kunne håndtere deres følelser hensigtsmæssigt. Jeg forestiller mig, at der i en læringsgruppe, som fungerer over længere tid og har udviklet en tryk atmosfære, kan ske en med- eller metalæring af denne art.

2. Empati og emotionel intelligens

Føromtalte Rogers er verdenskendt for at have udnævnt nogle ganske få forholdemåder til at være både nødvendige og tilstrækkelige betingelser for, at det ene menneske kan hjælpe det andet med personlig (selv)afklaring. Den vigtigste af disse forholdemåder er empati, vel at mærke empati i den mere avancerede udgave: Hjælperen skal være indfølelse med klienten og mærke, hvordan det er at være ham. Hun skal føle det, som om hun var i hans position (as-if kvalitet), hun må ikke smelte sammen med klienten, hun skal bevare bevidstheden om sin egen position og sin egen opgave. Jette Fog kalder det ”adskilt i forbundethed” (se f.eks. Fog 1986).

Men det skal vise sig, at der er forskellige slags empati.

2.1 Forskellige former for empati

Empati er en følelse – en ind-føling, en med-følelse, ”en sam-følelse kenden-til den andens tilstand” (Katzenelson 2004:231) - og den er ligesom resten af vores følelsesapparat niveaudelt. Det har empati-forskeren Frans de Waal (2008) illustreret med en model, hvor han sammenligner lagene med en babushka-dukke. Inderst findes den mest simple empatiform, som også er den mest oprindelige, både fylo- og ontogenetisk: *emotionel smitte*. Fænomenet kendes fra fugle og pattedyr og selvsagt fra mennesket. Betegnelsen peger på, at det ene individ påvirkes helt umiddelbart af det andet individs emotionelle tilstand. Adfærdsmæssige ækvivalenter er imitation og efterabning, svarende til de former for nonverbal spejling, som også kendes fra god kommunikation, hvor parterne ikke er bevidst om deres indbyrdes synkronisering.⁶

På de næste empati-niveauer optræder i tiltagende grad kognitive vurderinger af situationen og af årsagerne til den andens problem, foruden en stadigt klarere adskillelse mellem Selv og Anden. Den ene føler f.eks. om-sorg, når den anden er i sorg, men uden at den andens sorgfuldhed som sådan smitter af på ham. I det yderste lag går empatien ud på at tage den andens perspektiv og hjælpe på en adækvat måde; de Waal taler om *målrettet empati*. Det var det, Rogers mente, uden at kende til nyere empati-teorier. De Waal kalder det også *empatisk perspektivtagning* og refererer til forskning, som viser, at denne sofistikerede form ikke er forbeholdt menneskearten, men også kendes fra store menneskeaber, elefanter og delfiner.

Katzenelson (op.cit.) har en nogenlunde tilsvarende sontring, den går mellem grundempati eller *resonansempati*, byggende på umiddelbar identifikation med den anden, og *indlevelsesempati* svarende til en mere avanceret form. Førstnævnte er kernen i al empati, bestående i ”at dele følelser med den anden, at føle den andens følelser, at svinge med i den andens rørelse” (ibid.:230). Han opfatter empatien som en af hovedhjørnesteinene i menneskets evolutionært funderede socialitet. Vi er født som sociale væsner, og vi et ”stemte” på en fælles måde, næsten som musikinstrumenter.

⁶ De såkaldte spejlneuroner må være involveret, men det er ikke noget, de Waal nævner. Spejlneuroner er hjerneområder for gestusgenkendelse hos artsfæller (Katzenelson 2004:248). I sit kapitel om spejling som professionelt redskab kommer Willert (2011) ind på betydningen af spejlneuroner. Scherer (2001) nævner, at emotionel smitte er en vigtig faktor i gruppeprocesser og gruppedynamik; det harmonerer fint med Bions tankegang. Jeg forestiller mig i øvrigt, at emotionel smitte og spejlneuroner er et element i det, jeg i Madsen et al. 2010 har kaldt fællesmentale spor.

Det giver resonansmuligheder⁷. I empatien genkender vi noget hos den anden, som vi kender fra os selv, uden nødvendigvis nogensinde at have oplevet nøjagtig samme følelse, men netop pga. den fælles stemthed.

Det er lidt det samme, de Waal siger med sin empirisk underbyggede tese om en 'Perception-Action Mechanism' (PAM): Ligesom mange andre følelser optræder empati automatisk og øjeblikkeligt, hvilket for ham at se hænger sammen med, at dette at *observere* en *andens* følelse med tilhørende emotionsudtryk fremkalder samme fysiologiske tilstand i observatøren, som denne opnår ved at erfare sin *egen* tilsvarende følelse.

de Waals generelle definition, gældende for alle niveauer, lyder således: "Empathy allows one to *quickly and automatically relate to the emotional states of others*, which is essential for the regulation of social interactions, coordinated activity, and cooperation toward shared goals. Even though cognition is often critical, it is a secondary development" (2008:282, min fremhævelse).

Yderligere fem pointer vedr. empati:

- Fordi empati optræder så automatisk, og fordi man kan blive overvældet af den på en ukontrollabel måde, kan vi have brug for at beskytte os mod den, og på kringlet vis har nogle former for *inhuman optræden* denne forsvarsprægede karakter (de Waal op.cit.:291). Også Eisenberg (2000) nævner, at den, som møder andre mennesker med empati, ikke altid undgår omkostninger i form af stærkt ubehag, hvilket kan føre til selvcentrerede, forsvarsprægede reaktioner; der tales i sådanne tilfælde om *emphatic over-arousal*.
- Man har forsket i begrebet *empatisk præcision*; præcision vedrørende andre menneskers emotionelle tilstande, tanker, holdninger, værdier og personlighedstræk (Ickes 2000).
- Den gængse forestilling om en *kønsforskel* gående ud på, at kvinder er mere empatiske end mænd, synes ikke at holde vand, i hvert fald er forskningsresultaterne stærkt afhængige af målemetoden (Eisenberg 2000). Men der er individuelle forskelle på tværs af kønnene, lige som tilfældet er med næsten alle andre egenskaber.
- Jeg benytter jævnligt lejligheden til at pointere, at mennesket har samme slags forhold til sig selv, som det har til andre mennesker; de to slags relationer følger mange af de samme lovmæssigheder. Det må også have betydning ift. empati, hvorfor jeg skelner mellem *selv-empati* og *alter-empati* – begreber som skal vise sig relevante i forbindelse med emotionel intelligens.
- Hildebrandt (2011) mener, at et nødvendigt opgør er på vej inden for økonomi, politik og samfundsliv, og at tendensen går i retning af en mere *empatisk verden* med empatiske institutioner og organisationer. Han antager, at "empatiens udvikling og udviklingen af menneskets selvbevidsthed går hånd i hånd og ledsager de stadigt mere komplekse sociale strukturer, som mennesket har udviklet" (p.228). Det kan nu nok diskuteres.

⁷ Min kollega Søren Willert har i årtier sammenlignet den professionelle hjælper med en resonanskasse for de signaler, som klienten eller klientsystemet udsender.

2.2 Empatisk og diskursiv dialog

Empatisk indlevelse er den væsentligste grund til, at vi er i stand til ret nøjagtigt at afkode de signaler, den anden sender nonverbalt. Ovenfor blev Rogers nævnt som en af dem, der har beskæftiget sig med empatiens betydning i hjælpersamtalen. Hans samtaler havde overvejende psykoterapeutisk formål. Hvilken rolle spiller empatien i andre slags kommunikation, herunder den samtale, som foregår i en AL-læringsgruppe?

Den empatiske forholdemåde indebærer et indfølelse perspektivskift fra den ene til den anden. Der findes imidlertid også mere kognitive former for perspektivskift. Jeg har tidligere skelnet mellem to slags perspektivtagning i samtalen: en følelsesmæssig, empatisk hhv. en kognitiv alter-centrerende form (Madsen 1996). Og i forlængelse heraf skelnede jeg mellem empatisk og diskursiv dialog⁸. Førstnævnte var inspireret af Rogers, sidstnævnte af Habermas for hvem diskurs bygger på gensidig argumentation og forpligtelse på 'det bedre arguments ejendommeligt tvangløse tvang'. Nedenfor parafraserer jeg mig selv fra 1996:28-29:

I den ene ende af spektret har vi den empatiske dialog og i den anden den diskursive dialog. Den empatiske dialog egner sig specielt til samtaler, hvis sigte er den enes eller begges selvafklaring, selvindsigt og *selverkendelse*, dvs. hvor det kommunikative tredieled hentes fra den indre, subjektive verden. I denne ende vejer nonverbale budskaber tungt, og den bekræftende, støttende og personligt respekterende atmosfære er specielt vigtig. Diskursive dialoger retter sig i højere grad mod den ydre verden og herunder den nære omverden, f.eks. parternes fælles organisatoriske sammenhæng. Her er den verbale modus i forgrunden, og sigtet er en eller anden form for *omverdenserkendelse*. Det er argumentets lødighed og udsagnets gyldighed, der tæller, og parterne må være i stand til, og indstillede på, at begrunde sig. De er desuden stærkere forpligtede på det fælles tredie end på at respektere hinandens følelser og personlige grænser.

Sondringen har fået yderligere evidens gennem den viden, som jeg nu har tilegnet mig, og som fremlægges i nærværende arbejdsnotat.

Følelser og respekt for den andens selvforståelse har en stærkere plads i den empatiske end i den diskursive dialog. Der er imidlertid også mange følelser på spil i den diskursive dialog, følelser som knytter sig til det diskuterede emne (sagen) og argumenterne i forhold hertil, og som ligeledes bør respekteres, uden at det dog går ud over respekten for sag-ligheden og det bedre argument.

Når man arbejder med dikotomier, ligger der ofte kontinuerte gradforskelle til grund. I praksis er der tale om variationer og blandingsforhold. Hvis empatien i den empatiske dialog har karakter af emotionel smitte, sker der ikke nogen klar adskillelse mellem de to parter, og for så vidt den ene part alligevel hjælper den anden, sker det gennem basal støtte og identifikation. Her er vi langt ude i

⁸ Samtidig ændrede jeg terminologi ift. en tidligere artikel (Madsen 1985), hvor sondringen lød på dialogisk vs. diskursiv samtale; jeg ønskede, at dialogbegrebet kunne omfatte alle dele af spektret, også de mere argumenterende.

retning af den empatiske pol. Skal den ene part kunne hjælpe den anden på en mere professionel måde, må man bevæge sig væk fra denne pol ved i højere grad at inddrage kognitive dimensioner, jf. det, de Waal kalder målrettet empati; her indgår elementer af den diskursive dialog.

Hvad så med den modsatte pol? Men man kan føre en god og hjælpsom samtale, som ikke er speciel empatisk, nemlig ved rent kognitivt og distanceret at tage den andens perspektiv på tredjeleddet. Altså en diskursiv dialog. Også her er der grader af distance, og reelt kan de færreste mennesker unddrage sig de allestedsnærværende med-følelser.

2.3 Emotionel intelligens

Selve evnen til empati er almenmenneskelig (bortset fra patologiske afvigelser), men det varierer fra person til person, hvor stærkt de empatiske antenner fungerer. Empati indgår da også i det ret omstridte begreb *emotional intelligens*, som opstod omkring 1990 og hurtigt blev populariseret af Goleman (1995, 1999). Der er i øvrigt overlap med et tidligere begreb om social intelligens. På linie med Katzenelson (2004) finder jeg brugen af intelligensbegrebet uheldigt, efter min mening burde 'emotional intelligens' snarere hedde *relationskompetence*. Alligevel fortsætter jeg med at tale om emotionel intelligens. Under alle omstændigheder er det beslægtet med empati.

Katzenelson (ibid.:207) refererer en 1997-kilde for følgende opdeling af den emotionelle intelligens i fire domæner (som jeg har omskabt til fem):

1. Evnen til emotionel selvindsigt, dvs. til at opfatte og genkende sine egne følelser, være opmærksom på deres forløb og give dem klart udtryk
2. Evnen til at afstemme sin emotionalitet på en sådan måde, at den fremmer ens kognitive funktioner og motivationelle målopnåelse
3. Evnen til at tæmme og kontrollere sine impulser og håndtere sine følelser, så det fremmer mestring og mentalt velvære
4. Evnen til forstå følelsesladet information og til empatisk indfølelse at opfatte og genkende emotioner hos andre
5. Evnen til at gøre brug af viden om emotioner til regulering af egne og andres følelser i samkvemmet

Emotionel intelligens defineres lidt forskelligt i litteraturen, men ofte er der overlap med ovenstående liste. En præcisering af pkt. 4 kunne lyde: Evnen til at påvirke, hvordan andre mennesker føler, uden at overskride deres grænser (se f.eks. Franzoi 2009). Som eksempel på pkt. 3, i kombination med 5 vil jeg kort citere en artikel om autentisk ledelse i den emotionelle organisation: "Den følelsesmæssigt intelligente leder formår at udtrykke sin vrede på en respektfuld og anerkendende måde, der opbygger og forbedrer medarbejderens præstation" (Elmholdt 2011:30).

Pkt. 1-3 og til dels 5 kan siges at handle om selv-empati, jf. sontringen i afsnit 2.2, mens især pkt. 4 handler om alter-empati.

3.4 Relevans for aktionslæring

Den form for empati, som har karakter af emotionel smitte, vil være et element i enhver social relation og enhver gruppe, som oftest ubevidst og på godt såvel som ondt. Hvad ”ondt” angår, kan man f.eks. tænke sig, at et medlem af en læringsgruppe er meget depressiv eller fortvivlet, uden at disse følelser er fremme i det åbne, med det resultat at stemningen (!) i hele gruppen påvirkes negativt. Eller et medlem fungerer meget irrationelt, fordi han er i akut psykisk krise, og at denne funktionsmåde smitter af på resten af gruppen. Det er lettere at undgå denne slags emergente virkninger af empati, hvis man har en teoretisk eller praktisk viden om mekanismerne.

Bortset herfra er det den mere avancerede, målrettede empati med følelsesmæssig perspektivtagning, der er brug for i en læringsgruppe, ikke mindst som redskab for samtalekonsulent. Den empatiske dialog er velegnet, hvor der mest er brug for at støtte aktøren, og hvor samtalen handler om aktørens helt personlige problemstilling. Den diskursive dialog er mere udfordrende, hvad enten samtalen er sags- eller personorienteret, og også den er der god brug for i en læringsgruppe. Ofte veksles der umærkeligt mellem den ene og den anden form, i nogen grad afhængig af kontraktens nærmere karakter. Jeg minder om, at et af hovedprincipperne inden for AL er at kombinere ’support and challenge’, *støtte og udfordring*.

En interessant faktor er det enkelte gruppemedlems empatiske evner, emotionelle intelligens og relationelle kompetencer. De varierer som nævnt, ret uafhængigt af kognitive evner og intelligenser. Hvis det for en samtalekonsulent halter på disse områder, kan en empatiske dialog være vanskelig at gennemføre, og tilsvarende kan reflektørerne have svært ved helt at leve sig ind den personlige del af aktørens fortælling.

4. Emotionel erkendelse

Blandt emotionernes mange og væsentlige funktioner fik jeg kort nævnt erkendelsesfunktionen, altså de måder hvorpå vore følelser kan bidrage til, at vi lærer noget vigtigt, afklarer os, får indsigter og bliver klogere. Nu skal vi dykke ned i denne særlige egenskab ved følelsesapparatet.

4.1 Emotion, kognition og rationalitet

Den gængse opfattelse af erkendelse er, at det er en rent kognitiv proces, men hermed overser man at emotionernes betydning, noget som stadig flere fagfolk i øvrigt anerkender. Katzenelson (2004) skelner da også mellem emotionel og kognitiv erkendelse. Emotioner og kognitioner defineres som to adskilte biopsykiske systemer, både strukturelt og funktionelt; de fungerer parallelt, men de interagerer med hinanden, og i konkret livsudfoldelse er der altid lidt (eller meget) af det ene system involveret i det andet (ibid.:186ff).

En anden og stadig ret udbredt misopfattelse er, at følelser som sådan er irrationelle. Dette emotionssyn har været dominerende i vestlig tænkning, også inden for psykologien, bl.a. fordi følelserne *kan* fungere irrationelt og dysfunktionelt. Men nej igen, de er en side af mennesket som fornuftsvæsen, "rationalitet og erkendelse er lige så lidt identiske størrelser som kognition og rationalitet eller emotionalitet og manglende erkendelse" (ibid.:204). Eller med Willert (2007:41): I udgangspunktet er vore følelser hverken irrationelle eller kontra-rationelle, men derimod udtryk for en *anden* slags rationalitet end den, man normalt refererer til. Selvfølgelig kan følelser optræde irrationelt, men det kan kognitioner også.⁹

Damasio (1999, iflg. Katzenelson op.cit.:208) beretter om hjerneskadede patienter, hvis kognitive evner er intakte, men de mangler føling med deres egne følelser. Resultatet er, at de opfører sig irrationelt og mangler handlestyring. De har med andre ord ringe emotionel intelligens og er "følelsesmæssige krøblinge". Selv tænker jeg ofte på Ingmar Bergmans diagnose i bogen og TV-serien *Scener fra et ægteskab*. "Analfabeter" er overskriften på Scene 5, og undervejs lader han Johan, den ene af de to hovedpersoner, universitetsansat og meget intellektualiserende, sige til sin kommende eks-kone Marianne: Vi er følelsesmæssige analfabeter, vi er bundløst og uhyggeligt uvidende om både os selv og andre mennesker (Bergman 1973:144).

Katzenelsons syn kan sammenfattes således: At kunne erkende, indse, forstå og handle hensigtsmæssigt er centralt for vores tilpasning i verden. Sådan har det været siden Arilds tid, og det er ikke kun et kognitivt anliggende. Emotionsmekanismerne med deres markante kropsforankring er lige så vigtige, eller måske vigtigere for rationel handlen, som de rene kognitive mekanismer er det, hvis sådanne overhovedet findes. Emotionaliteten er kort sagt et fuldgyldigt erkendelsesredskab.

4.2 Kendelse, genkendelse og erkendelse

I sin argumentation for eksistensen af en selvstændig emotionel erkendelsesform inddrager Katzenelson det fænomenologisk inspirerede begreb 'kendelse'. Ordet indgår i er-kendelse, an-er-kendelse, ved-kendelse og gen-kendelse.

Han skelner mellem to slags kundskab: *kenden-til* vs. *viden-om*. Kendelse er en kenden-til, vel nogenlunde svarende til begrebet tavs viden. Erkendelsens viden-om består i en intellektuel undersøgelse og tolkning af virkeligheden, og den er overvejende kognitiv. Men der er også erkendelse i den emotionelle kenden-til virkeligheden. Dyr og spædbørn må nøjes med kendelse, de kender-til, men mangler viden-om. For mennesker er det naturligvis vigtigt at tilegne sig viden-om. Men viden-om uden kenden-til, logos uden patos, er gold og svarer til det, som Kierkegaard kaldte refleksionssyge (Katzenelson op.cit.:215).

⁹ Da jeg i 1970'erne forskede i arbejde og arbejdsløshed, blev jeg optaget af de forskellige slags reaktioner på at gå ufrivilligt ledig, og jeg endte med at formulere følgende princip: Arbejdsløsheden er umenneskelig, og derfor er vrede den mest berettigede reaktion (Madsen 1979, 1981). Det var første gang, jeg blev opmærksom på, eller mere nøjagtigt: genkendte, at følelser meget vel kan være rationelle.

Eksempler på kendelse fra bogens s.219f: Selve emotionen *afmagt* er en følt erfaring, og uden denne emotionelle erfaring fatter vi lige så lidt denne del af virkeligheden, som den blinde fatter farven blå. Eller: Kun gennem min evne til at blive *pinligt berørt*, griber snarere end be-griber jeg, hvad en pinlig begivenhed i verden er.

Han citerer Madsen 1985 og bag den Østerberg 1966 som kilde til princippet *Erkendelse er genkendelse for første gang* og foreslår, at den form for erkendelse, som der her sigtes til, er ”kendelse i reflekteret armlængde” (Katzenelson op.cit.:229), nogenlunde svarende til kognitiv erkendelse. Men der er en anden form for genkendelse, nemlig den der sker i kraft af den evolutionært givne forbundethed, der hvor ”den fremmede og jeg deler empatiens førkulturelle og førpersonlige fællesmenneskelige erkendelseshorisont ... (og) forstår det samme ved det samme” (p.241+243) . Denne form for genkendelse er en side af emotionel erkendelse.

I en sammenstilling af førnævnte begreb om stemthed argumenterer han for, at kendelse kan give anledning til særligt dybe erkendelser. Nedenfor parafraserer jeg fra bogens s.210 og 224-225, idet jeg bevarer den lidt fremmedartede, men øjenåbnende Heidegger-inspirerede sprogdragt:

Når det emotionelle kredsløb ikke er sluttet til det kognitive, mangler den tavse kenden-til virkeligheden, der består i fornemmelsen af, hvad man iagttager, og hvad der sker - der mangler fornemmelse af livets levelse. Der er hul i kendelsen af verdens hvadhed, og den tilsyneladende rationalitet er irrationel. Det sker, hvis jeg ikke lytter til min stemthed. Hvis jeg lytter, åbner det værende sig for min forståelse. Stemtheden er altså ikke kun en følen-sig til mode. Den rækker ud over sig selv som en følen-sig-for i verden. Den åbner mig for verden, også aktivt som en be-stemmen af verden. Og som et indsyn i mig-verden-forholdets beskaffenhed. Emotionaliteten er med andre ord verdensåbnende og verdensafdækkende.

Således forstået er den emotionelle kendelse enhver erkendelses kilde. Eller i hvert fald kilden til utallige erkendelser, som Katzenelson modererer aksiomet.

3.3 Relevans for aktionslæring

Arbejdet i en læringsgruppe sigter mod reflekteret læring i betydningen afklaring, indsigt, erkendelse. Læringen vedrører mange forskellige områder, først og fremmest de handlinger, der mest hensigtsmæssigt fremmer aktørens AL-projekt, og hans læring om sig selv og sine egne forholdemåder.

I forhold til sådanne mål er det gunstigt at være opmærksom på sondringen mellem emotionel og kognitiv erkendelse og måske i særlig grad skabe betingelser for den emotionelle side af sagen. Det kan også være nyttigt at skelne mellem deltagernes kognitive/refleksive og emotionelle/empatiske genkendelse af de tema og de følelser, aktøren arbejder med.

I Madsen 1985 udvidede jeg Østerbergs princip til ”Selv-erkendelse er selv-genkendelse for første gang”. Både omverdens- og selverkendelsesprocesser kan finde sted i en læringsgruppe.

4. Emotionelt arbejde og kommercialisering af følelserne

The managed heart - commercialization of human feeling af sociologen Arlie Hochschild er et ofte citeret værk¹⁰. Her sættes der spot på de omkostninger, det kan have at sælge sine følelser på samme måde, som man sælger andre sider af sin arbejdskraft. Hochschild skelner mellem 'emotional work' og 'emotional labor', en sondring som desværre ikke findes på dansk, hvor begge dele typisk oversættes til emotionelt arbejde. Når jeg har brug for præcisionen, taler jeg om kommercialiserede følelser og lader begrebet dække udnyttelsen i både privat og offentlig sektor¹¹.

Emotionelt arbejde foregår i alle mulige sammenhænge og er en uadskillelig del af livet. Det handler om, at vi på mange forskellige måder og med mange forskellige formål håndterer og kontrollerer vore følelser. Dette almenmenneskelige fænomen er en ressource, der kan udnyttes i arbejdslivet. Men Hochschild argumenterer for, at der sker en radikal transformation i og med skiftet fra 'emotional work' til 'emotional labor', fra sociale normer og privat forhandling til ledelsesinstituerede retningslinier og virksomhedsplaner.

Det kommercialiserede emotionelle arbejde kan vedrøre ikke blot individer, men også kollektiver. F.eks. kan man fra en ledelses side insistere på team-solidaritet med baggrund i den antagelse, at det fremmer kundetilfredshed og produktivitet. Lidt indirekte foretager Hochschild (1983/2003:141ff.) dermed en sondring mellem *individuel* og *kollektivt emotionelt arbejde*.

Sådanne mekanismer er hverken entydigt gode eller entydigt skadelige for medarbejderne, men det er en form for udnyttelse, for ikke at sige udbytning, og der er altid omkostninger, hævder hun. For nærmere at forstå karakteren af disse omkostninger må vi se på, hvad hun mener med følelser og emotioner (de to termer bruges stort set synonymt).

4.1 Hochschilds emotionsbegreb

Emotionerne anskues som en kropsligt forankret *sans* på linie med andre sanser, tilmed som den vigtigste sans af alle (det minder om Katzenelsons 'biopsykiske organ' i afsnit 1.2). Som tilfældet er med andre sanser, bruger vi vore emotioner til at skaffe os viden om relationerne til den ydre og indre verden. "I would define feeling, like emotion, as a sense, like the sense of hearing or sight. In a general way, we experience it when bodily sensations are joined with what we see or imagine. Like the sense of hearing, emotion communicates information" (Hochschild 1983/2003:17). Eller som hun også siger, emotioner tjener fundamentale *signalfunktioner*. Denne del af hendes

¹⁰ I et review af litteratur, definitioner og empiriske resultater vedr. 'emotional labor' krediterer Bono & Vey (2005) Hochschild for at være den, der oprindeligt introducerede begrebet 'emotional labor'.

¹¹ Hochschilds omfattende empiriske materiale stammer især fra flyselskaber og deres personale. Elmholdt (2011) udstrækker begrebet til de former for præstation hhv. undertrykkelse af følelser, der forventes af den professionelle leder. Som så mange andre amerikanske samfundsforskere interesserer Hochschild sig kun for private virksomheder og ikke for den offentlige sektor, den er da også væsentlig mindre i USA end i f.eks. Danmark. Et såkaldt godt spørgsmål er, hvor man skal placere selvstændige eller freelancere som f.eks. konsulenter.

emotionsopfattelse er konsistent med det billede, jeg har tegnet i afsnit 1. Ligesom de fleste andre emotionsteoretikere skelner hun da også mellem en subjektiv følelse og den måde, den kommer til udtryk på. Sondringen er vigtig, fordi der kan være større eller mindre uoverensstemmelse mellem oplevelse og udtryk.

På sin sociologiske baggrund har hun sat sig for at udvikle en ”ny social teori” om emotioner, ved at kombinere organismiske og interaktionistiske teorier inden for området. Hvad sidstnævnte angår, er hun særligt inspireret af Erving Goffmans arbejder og specielt af hans fokus på *sociale regler*; hun taler i den sammenhæng om ”feeling rules”. Begreberne regel og norm er i denne sammenhæng synonyme.

Hvor Goffman interesserer sig for de regler, som opstår spontant, uformelt og ”nedefra” i menneskers dagligliv, ser Hochschild i tilgift på arbejdslivets mere formaliserede regelsætning vedrørende emotioner – en regelsætning der fastsættes ”oppefra”.

Emotion er for Hochschild intimt forbundet med perception, forventninger og andre kognitive funktioner, og det er især ad denne vej, at arten af vore følelsesoplevelser og følelsesudtryk er socialt påvirkelige. Emotionernes signalfunktion er allerede nævnt. For Hochschild er signalerne vævet sammen med vore *forventninger*, og forventningerne er socialt bestemte. En følelse ”is not a telling. It is a comparing” (op.cit.:231). Det, der lige nu sker, sammenlignes med ens forudgående forventninger, og det er forholdet mellem de to, som bestemmer følelsen, ”prior expectations are part and parcel of what we see, and in the same way they are part of what we feel” (ibid.). For mig er dette langt på vej rigtigt, men ikke hele vejen; et spædbarns følelser har f.eks. ikke noget med forventninger at gøre, i hvert fald ikke kulturelt dannede forventninger.

Ligesom (de fleste) forventninger er også vores *perception* kulturelt påvirket. ”Since culture directs our seeing and expecting, it directs our feeling and our naming of feeling” (ibid.:233). Bemærk citatets henvisning til den kulturelt bestemte *navngivning* af givne følelser. Det er et tema, Hochschild vier en del opmærksomhed, men hun tildeler ikke sproget nær den samme nøglebetydning, som man ser hos socialkonstruktionisterne.

4.2 Overflade- og dybde-ageren

I bogens kapitel 3 introduceres en sondring mellem *surface acting*, nogenlunde svarende til den form for rollespil, som Goffmans teater-inspirerede sociologiske teori handler om, og *deep acting*, som er inspireret af dramaturgen Constantin Stanislavski. Begge former optræder i arbejdslivet, men ifølge Hochschild har dybde-ageren de største potentielle omkostninger.

I overflade-ageren er aktøren selv klar over, at han udtrykker noget andet, end det han rent faktisk føler. I dybde-ageren er der tale om en virkelig følelse, der er resultatet af en form for *selv-induktion*. Her er der ikke nogen umiddelbar adskillelse mellem følelsen og den måde, den kommer til udtryk på. Dagligligdagen rummer masser af eksempler på, at vi med en vis succes aktivt fremkalder en følelse, som vi ønsker at have; andre gange forsøger vi at svække eller blokere en følelse, vi helst vil være fri for (Hochschild 1983/2003:43ff). For en skuespiller er denne selv-induktion bevidst tilstræbt, og med sin professionalitet formår han at adskille selv-inducerende

følelser og agerede følelsesudtryk fra sig/sit selv. Ift. dagligdagen og arbejdslivet er en sådan bevidsthed og distance ikke nogen selvfølgelighed, og det er bl.a. her, omkostningerne kan blive mærkbare.

En anden pointe er, at skuespilleren trækker på et lager af *emotionelle erindringer*, som han har akkumuleret undervejs i livet ved at være særligt sensitiv over for emotionelle oplevelser. Med reference til Stanislawski nævner Hochschild, at "the mind acts as a magnet to reusable feeling" (ibid.:41). Noget tilsvarende må gælde manden på gaden og medarbejderen i arbejdslivets organisationer, omend ikke nødvendigvis i samme grad. Som de psykodynamiske teorier antager, så kan genbruget meget vel ske helt ubevidst og lidet konstruktivt, især når de oprindelige følelser stammer fra barndommen - tænk blot på "gentagelsestvang" og "signalangst".

Dybde-ageren bygger på en illusion, og det afgørende spørgsmål er, om vi erkender illusionen, i det mindste for os selv. Det kræver noget, som psykodynamikere ville kalde ego-styrke. "To put it another way, we may recognize that we distort reality, that we deny or suppress truths, but we *rely on an observing ego* to comment on these unconscious processes in us and to try to find out what is going on despite them" (ibid.:47, min fremhævelse).

Dog, egostyrke er ikke nogen selvfølgelighed, heller ikke blandt mennesker i arbejdslivet. Og den kan midlertidigt fordufte, når vi befinder os i pressede situationer. Jeg var for 30-40 år siden meget optaget af Ronald D. Laings teori. Hvor Goffman fokuserede på tavse regler for adfærd, satte Laing fokus på de tavse regler for oplevelser, jf. hans bog *Oplevelsens politik* - 'politik' forstået som institueringen af regler (Laing 1967). Reglerne skaber et socialt pres på den enkelte i retning af at konformere ved at foretage "manøvrer" og "operationer på oplevelsen", og typisk er denne mekanisme ganske upåagtet af alle parter i samspillet. Det, der trods omkostningerne kan foranledige et menneske til sådanne operationer, er dets behov for anerkendelse og socialt tilhørsforhold og dets manglende muligheder for at gennemskue, at de signifikante andre i indbyrdes kollusion definerer det på "falske" måder. Ken Loach's klassiske film *Family Life* er bygget over Laings teori og giver et rystende billede af sådanne mekanismerne.

I og med at en følelse er en subjektiv oplevelse, kan man uden videre udstrække Laings begreber til *følelsesregler og operationer på følelserne*. Fænomenet minder mest af alt om ubevidst dybde-ageren.

Tilbage til Hochschild, som afslutter sit afsnit således: "Surface and deep acting in a commercial setting, unlike acting in a dramatic, private, or therapeutic contexts, make one's face and one's feelings take on the property of a resource. ... It is a resource to be used to make money" (op.cit.:55). Begge former for ageren ansues som ressourcer, der kan sælges, udnyttes og udbyttes på samme vis som folks arbejdskraft i almindelighed kan det. Det er tilmed en ressource, som den, der skal sælge sin arbejdskraft, kan kompetenceudvikle; Brinkmann (2011) har observeret et helt nyt marked for "følelsesentreprenører", f.eks. skuespillere der lærer ledere at bruge skuespillerteknikker, så de bedre kan nå deres mål.

4.3 Håndtering og omkostninger

Når som helst er mennesker i gang med at håndtere og kontrollere deres følelser, men i forskellig grad og med forskellige konsekvenser.

En forholdsvis banal risiko er, at der går inflation i de agerede positive følelser. Eksempelvis smilene, den tilsyneladende medfølelse og de muntre team-interaktioner blandt et flypersonale; denne form for emotionelt arbejde kan over tid resultere i et opskruet forventningspres fra passagerernes side (Hochschild op.cit.:95).

Nok så alvorlige er de psykologiske omkostninger. Den største risiko ved kommercialiseret emotionelt arbejde er, at det påvirker den grad, i hvilken vi er i stand til at lytte til vores indre stemmer og til, hvad de forsøger at fortælle os om verden og os selv. Vi mærker ikke de underliggende følelser, eller fremmedgøres fra dem, eller mister evnen til overhovedet at føle noget. "When we do not feel emotion, or disclaim an emotion, we lose touch with how we actually link inner and outer reality" (ibid.:233).

Der er med andre ord en fare for, at selve signalfunktionen svækkes, og den er der mere brug for end nogensinde, mener Hochschild, i takt med at den historiske udvikling har gjort ydre strukturer mindre entydige og betydningsfulde som retningsgivere. Dermed er de potentielle omkostninger ved kommercialiseret emotionelt arbejde også blevet større.

Hun introducerer begrebet *emotiv dissonans* som en parallel til Leon Festingers nok så kendte 'kognitiv dissonans'. Det er svært at opretholde en adskillelse mellem udtryk og følelser, fordi "a principle of emotive dissonance, analogous to the principle of cognitive dissonance, is at work" (ibid.:90). Dissonans antages at være en ubehagelig tilstand, hvorfor vi prøver at reducere den på forskellig vis, f.eks. ved at ændre, hvad vi føler, eller ved at bilde os ind, at vi ikke forstiller os. Med andre ord: operationer på oplevelsen.

For en person, som lever af emotionelt arbejde, er det en udfordring at definere sit "selv", hævder Hochschild. Det handler ideelt set om at adskille selv og rolle, ved i en eller anden forstand at depersonalisere arbejdssituationerne – nok det man inden for socialpsykologien kalder *rolledistance*. Hun nævner i den forbindelse to alternativer, enten at kun én af personens selv'er - som regel "the non-work self" - opfattes som det sande selv. Eller at hvert selv er meningsfuldt hver til sin tid og kan fungere side om side med det/de andre (ibid.:133). Under dette ligger efter min vurdering en teoretisk antagelse om multiple og situationsbestemte selv'er, som ikke er eksplicit hos Hochschild og heller ikke konsistent med alt, hvad hun ellers siger. I det hele taget mangler hendes analyser en egentlig selvteori.

Hvornår fremmedgøres personen i denne proces? Det kommer bl.a. an på den konkrete kommercialiseringsmåde. "When feelings are succesfully commercialized, the worker does not feel phony or alien; she feels somehow satisfied in how personal her service actually was. Deep acting is a help in doing this, not a source of estrangement" (ibid.:136). Hochschild er dog ikke særlig specifik mht., hvad der konstituerer en succesfuld hhv. fejlslagen kommercialisering.

En observation for egen regning: Vest for Storebælt synes det at være en regel, at kassepersonalet i supermarkedet tager øjenkontakt med kunden, i det øjeblik vedkommende bliver betjent. Jeg er sikker på, at det er noget man lærer dem på de interne uddannelser – sært nok ikke nær så gennemført øst for Storebælt. Nå, min og mange andres reaktion er at besvare øjenkontakten, endda

med et lille smil. Efterhånden har jeg lært at forvente denne øjenkontakt, så jeg opsøger den aktivt, skuffet i de fåtallige tilfælde hvor den udebliver. For mit eget vedkommende skaber blikudvekslingen behagelig kontakt og venlig gensidighed. Jeg har aldrig spurgt, men min fornemmelse er, at den, der sidder ved kassen, og som praktiserer denne overflade- eller dybde-ageren, føler noget lignende - langt fra fremmedgørelse og udbændthed. Sandsynligvis et eksempel på vellykket kommercialisering. Køber jeg så mere? Tja, jeg har nok en svag tendens til at undgå supermarkeder med ”surt” personale.

Kommercialiseringens effekt på personalet afhænger selvsagt også af den ansattes håndtering. Her skelner Hochschild mellem *tre strategier* over for den kommercielle udnyttelse, strategier som hver indebærer sine egne muligheder hhv. risici (ibid.:187). Den ene består i at identificere sig helhjertet (wholeheartedly, sic!) med jobbet, med risiko for udbændthed og stress; dette er den største risiko. Den anden går ud på at insistere på en adskille sig selv fra jobbet og rollen, med risiko for at opfatte sig selv som useriøs i jobbet. Den tredje og som regel mest hensigtsmæssige går ud på at anerkende, at jobbet kræver overflade- eller dybde-ageren, med en vis kynisme som risiko.

Hochschild har overraskende nok meget lidt at sige om den håndteringsform, som består i at forholde sig *bevidst og kritisk reflekterende* til sit eget emotionelle arbejde. Hun nøjes stort set med at sige, at ”some people doubtless reflect on feeling less than others” (ibid.:260). Men refleksion er en metode til at skabe og fastholde den nødvendige rolledistance og indgår i det, jeg kalder emotionel bearbejdning, jf. afsnit 6.

4.4 Relevans for aktionslæring

For så vidt en AL-deltager har et job eller et projekt, hvor hans/hendes emotioner er involveret og udnyttet af arbejdspladsen, eller hvor noget tilsvarende sker for vedkommendes medarbejdere/klienter etc., kan en opmærksomhed på Hochschilds pointer give anledning til at grave nogle stadestik dybere i læringsgruppens undersøgelser. Men selve det arbejde, som foregår i LG, kan ikke – ikke med Hochschild i hånden – kaldes emotionelt arbejde. Jeg vælger som sagt termen emotionel bearbejdning for processer, hvor følelser i relation til job og AL-projekt rummes, undersøges, afdækkes og får lov til at tale med egen stemme.

Hvad er det da, følelserne kan fortælle os, hvis vi kommer om bag selv-induktionerne og operationerne på vore oplevelser? Med Hochschilds ord fortæller de om os selv, vores omverden og ikke mindst forholdet mellem de to. I sådanne bearbejdnings overvindes ideelt set nogle af de kommercialiserings-omkostninger, som hun taler om, ved at man formår at adskille sig selv fra sine roller og sine egne følelser fra de følelser, som arbejdsopgaverne eller organisationen kræver. Det er noget af det, der kan ske i en læringsgruppe.

Et AL-program er en organisation med større eller mindre forankring i en virksomhed eller et offentligt system. Og selv hvor det er næsten løsrevet fra en verden, hvor det drejer sig om cost-benefit og cost-effectiveness, så vil der ifølge Hochschild også dér kunne foregå emotionelt arbejde, f.eks. i form af strategisk udnyttelse af deltagernes egne emotioner, følelsesmæssige maskeringer samt overflade- og dybde-ageren. Ja, det er nærmest umuligt andet, men i hvilket omfang monstro, og med hvilke konsekvenser?

5. Følelser i organisationsinterne relationer

Hvor Hochschild primært adresserer de følelser, som relaterer sig til medarbejdernes opgaveløsning og deres relationer til eksterne kunder etc., er det Steen Visholms (2008) ærinde, på baggrund af en psykodynamisk grundforståelse, at analysere følelsernes rolle i arbejdsorganisationernes interne relationer. I sin tekst om ledelse og læring i den postmoderne organisation udmaler han, hvordan livet på disse arbejdspladser kan være præget af stærke følelser, både i den positive og den negative ende af spektret. Som jeg tolker analysen, handler den om følelser, som optræder "af sig selv", uden den selv-induktion og dybde-ageren, som Hochschild beskæftiger sig med.

Hovedpointen er, at følelser har fået en langt større plads i arbejdslivet, end dengang de upersonlige bureaukratiske organisationsformer rådede. Nu er "det hele menneske" på arbejde, "psykologien er kommet ud af skabet" og følelserne "kommer frem gennem rollen" (ibid.:145). Hermed undgås det store spild af ressourcer, som var følgen af tidligere tiders måder at organisere arbejdet på (p.143).

5.1 Vertikale og horisontale relationer

Tidligere trivedes organisationsinterne følelser især i den vertikale dimension, mellem medarbejdere og ledelse, siger Visholm. Men som følge af de ændrede autoritetsrelationer er det i stadig højere grad horisontalt, dvs. mellem medarbejdere indbyrdes, at følelserne flourer. Udviklingen hænger sammen med en vægtforskydning af lederens autoritet, fra struktur- og *rollebaseret autoritet* til en *personbaseret* og relationel form, hvor det ikke er systemet, der autoriserer lederen, men derimod den, der i princippet skal adlyde autoriteten (Visholm 2008:140f). Man kan også sige, at legitimeringen kommer nedefra snarere end, eller i tilgift til ovenfra.

I *Konflikt og kærlighed i adhocratiet* af Henriette Christrup (1993) fremstilles et lignende billede. Hun argumenterer for, at der sker nogle markante ændringer, når udviklingen bevæger sig fra bureaukratiske til adhocratisk organisationsformer. Et adhocrati (afledt af ad hoc og modsat bureaukrati) fungerer på mindst mulig fast og stabil struktur. Det giver stor indflydelse til medarbejderne, og det passer til vores foranderlige verden. En sådan organisationsform går hånd i hånd med andre tendenser, f.eks. subjektivisering og intimisering, tilføjer hun. Heraf flyder på den ene side arbejdsglæde og kærlige følelser mellem organisationens medlemmer, og på den anden side konflikter som ikke (kun) er rettet "opad" mod ledelsen, men i høj grad gælder de horisontale kollegiale relationer.

Nu lyder det, som om der ikke tidligere var tale om horisontale følelser. Det var der, men af en ret anderledes art. Jeg tænker især på de stærke følelser, der er/var på spil i 'arbejderkollektivet', et fænomen der i hvert fald tidligere var fremtrædende i større industrivirksomheder (Lysgaard 1961). Et sådant kollektiv dannes på baggrund af objektive interesseforskelle mellem på den ene side kapitalister og deres lakajer, som det hed i marxistisk jargon, og på den anden side de arbejdstagere, hvis arbejdskraft udbyttes. Sådanne interesseforskelle og -konflikter er af en principielt anderledes art end personlige uoverensstemmelser og animositeter. Et arbejderkollektiv er vendt offensivt eller

defensivt mod ”modstanderen”, dvs, ledelsen og virksomhedsejerne, og følge af tilsvarende vertikale følelser. I de horisontale relationer handler følelserne om kammeratskab, solidaritet og loyalitet, men også om stærke sociale pres og afvisning af kolleger, som ikke følger normerne. Det afføder følelser som forvirring, angst, skam, skyld eller forurettigelse og indignation.

5.2 Arenaer

Visholm udpeger forskellige arenaer for horisontale følelser i den postmoderne organisation. En af dem er den udbredte anvendelse af *selvstyrende grupper*. Hvor medarbejdernes styrker og svagheder før var lederens problem, bliver dette nu et tema, som de selv skal bakse med. Når man fx skal arbejde sammen i selvstyrende grupper, uden at have en formel leder til at lede, dukker ”værkførerens spøgelse” op midt i gruppen, og man får vanskeligheder med at finde ud af, hvem der skal gøre hvad, hvem der skal bestemme, hvor hurtigt det skal gå (Visholm op.cit.: 145).

Han peger desuden på, at *nysgerrighed* er en vigtig forholdemåde i den postmoderne organisation (ibid.:154)¹². Nysgerrige medarbejdere bruger deres sanser og følelser og forsøger at vriste informationer ud af tvetydige forhold, og de pirres af hemmeligheder. Det er nyttigt, hvor informationerne vedrører kunder og konkurrenter, siger han, men hvad når nysgerrigheden rettes indad? Nysgerrighed gør sig jo gældende ”i alle retninger”. Hvad når den rettes mod taktiske manøvrer og politiske spil internt i organisationen, og mod det som andre parter helst vil skjule? Hvis denne side af nysgerrigheden ikke mødes på den rette måde, kan det føre til diverse besværligheder.

Udnyttelsen af medarbejdernes *kreativitet* er en faktor beslægtet med nysgerrighed. Hvad man ofte overser, understreger Visholm, er at kreativitet følges med misundelse, engagement med forhøjet konfliktniveau, initiativ med konkurrence og autoritetskonflikter (ibid.:146). Det er svært at blive rigtig glad over andres geniale ideer, og det er mere end svært at indrømme, at man faktisk snarere er misundelig end taknemmelig – måske allermest svært at indrømme det over for sig selv (ibid.:162).

Visholm minder desuden om, at kreativitet og nyskabelse altid indebærer *kritik* af det, der er eller var. Generelt er kritik en nødvendig del af processerne i den postmoderne organisation. Men den kan føre til ”narcissistisk krænkelser” og måske også en benægtelse af de tab, der knytter sig til alt det, som i kraft af fornyelsen er forsvundet. Disse ubearbejdede følelser lader sig let mobilisere i forskellige former for mere eller mindre organiseret modstand mod forandring (ibid.:163). Kritik kan desuden være motiveret af misundelse, og ”misundelsesbåren kritik kan true med at tage engagement og begejstring ud af processen” (ibid.).

¹² Disse pointer og også nogle af de andre i afsnit 5 optræder i en del af Visholms artikel, hvor han skelner mellem ”læring ud af nysgerrighed” og ”læring ud af frustration (2008:152-160). Nysgerrighed og frustration er begge eksempler på emotioner. I forhold til aktionslæring er det en yderst relevant sondring, men da sammenhængen mellem læring og følelser ikke behandles i nærværende arbejdsnotat, vil jeg nøjes med denne note.

Endnu et træk ved vore dages arbejdsmarked er de mange *kønsblandede arbejdspladser*. Her trives erotiserede følelser, om ikke andet så ubevidst, hvilket giver næring til en øget indbyrdes rivalisering og en utryghedsfølelse i forhold til den enkeltes private parforhold (ibid.:147).

I den postmoderne organisation er *personlige konflikter* blevet fremherskende (ibid.:146), til forskel fra f.eks. interessekonflikter. Konflikter kan bl.a. opstå i forbindelse med selvstyrende grupper, en lidt for nysgerrig nysgerrighed eller en lidt for besværlig og måske også urimelig kritik. Hvor positive følelser på arbejdspladsen er motiverende og med til at drive værket, kan negative følelser føre til konflikter – enten destruktive konflikter, eller konflikter som bringer organisationen videre i sin udvikling.

I overensstemmelse med sit psykodynamiske grundlag finder Visholm, at følelser, som vækkes i arbejdslivets vertikale og horisontale relationer, har en forankring i opvækstens familierelationer. ”De følelsesmæssige energier trækker på den samme spænding som i den tidligere relation mellem mor og barn” (ibid.:151), og han inddrager også søskendejalousi, som antages at være en del af mange medarbejders emotionelle bagage. Sagt med et begreb, som jeg introducerede i det foregående, så trækker enhver af os på følelsesmæssige erindringer fra vores hidtidige liv, men især hvor disse erindringer stammer fra den tidlige barndom, er det ikke altid muligt for os at gøre konstruktiv brug af bagagen.

Ifølge Visholm hævder mange af tidens ledelsesteorier, at kun ved at mobilisere medarbejdernes engagement, kreativitet og følelser i det hele taget er det muligt at klare sig i den skærpede internationale konkurrence (ibid.:139). Men hvorvidt de udviklinger mht. emotionernes plads i arbejdslivet, som han har identificeret, kan kommerialiseres og kapitaliseres, er for Visholm et ret åbent spørgsmål. På den ene side er der energi og ressourcer gemt i medarbejdere, der engagerer sig emotionelt i virksomheden og dens hovedopgave og ikke blot passer hver deres delfunktion (ibid.:148). På den anden side er de negative bagsider i form af angst,alousi, misundelse, forøget konfliktniveau og sårede følelser med at ødelægge ”de produktive energier” (ibid.:165).

5.3 Lederens udfordringer

Visholms analyser hviler som nævnt på et psykodynamisk grundlag. Fra denne tradition stammer også begrebet *projektion*, som henviser til en forsvarsmekanisme, hvor A placerer følelser hos B - følelser som reelt ikke har noget med B at gøre, men tvært imod er A's egne, som han ”ikke selv kan rumme og derfor ubevidst søger at eksportere” (2008:157). Her har vi en af de mange udfordringer, en leder skal håndtere.

”Ledere udsættes generelt for mange projektioner fra medarbejdere, og lederrollen tiltrækker i det hele taget projektioner og overføringer af samme type som fra børn til voksne. ... Med forskydningen i autoritetsrelationen fra rolle og struktur mod person og relation kommer ledere og medarbejdere tættere på hinanden, de projektive pres bliver kraftigere, og man kan ikke længere i så høj grad bruge rollen til at beskytte sig bag” (Visholm 2008:156).

Der er bare det, at man som leder skal kunne tåle at blive udsat for vrede og andre følelsesmæssige pres, herunder positive følelser af idealiserende art, det er bl.a. det, man får sin højere løn for, fortsætter han. Lederen må forholde sig undersøgende og reflekterende til sine egne og de andres følelser og prøve at finde ud af, hvor de kommer fra, og han må lære at bruge sine egne og andres følelser som informationer om processer i organisationen, herunder informationer om sig selv og sine relationer til medarbejderne (ibid.:157).

Det er også vigtigt, at lederen formår at sætte de negative følelser hos medarbejderne konstruktivt på arbejde og forebygge, at de skader opgaveløsningen. Ifølge Visholm skal lederen desuden kunne identificere forklædt misundelse, containe negative følelser og anerkende, at "misundelse er en del af det hele" (ibid.:164). Det gøres bl.a. ved selv at være åben om sine følelser, en forholdemåde som han sidestiller med emotionel intelligens (p.157).

Begrebet containing uddybes i næste afsnit. Det anvendes også i Visholm 2004 i en analyse af modstand mod forandring. Her observerer han, at ledere typisk *starter* med at containe den angst hos *dem selv*, som opstår i lyset af trusler mod organisationen. De tror så, at deres eget store arbejde med at geare organisationen til de forestående ændringer og med at containe egne følelser sparer medarbejderne for angst og andre stærke emotioner, men heri tager de som regel fejl. Mellem linierne fremgår det, at lederne efter Visholms mening bør bruge langt mere energi på at containe *medarbejdernes* bekymringer, angst og sorg over tabet af det forgangne. Den hensigtsmæssige ledelse, som Visholm forestiller sig, sørger for gøre medarbejderne medansvarlige, og for at de fokuserer på hovedopgaven; han leder ikke med kontrol, men netop ved at containe (Visholm 2008: 164f). Ja, og måske ved at lade rammerne og organiseringen forebygge, at der i det hele taget er noget farligt at containe.

I et kapitel om selvpsykologiske perspektiver – men også med inspiration fra psykodynamisk organisationspsykologi - oplister Timo Klindt Bohni en række "opmærksomhedspunkter" ift. lederen som "vitaliseringsperson". Et af dem hedder "Vær i følelsesmæssig kontakt" (2005:282ff). Der vil altid være mange slags følelser forbundet med at gå på arbejde, men det er især angsten, der kalder på "betydningsbærende andre". Der er behov for, at andre end de medarbejdere, der føler angsten, "hjælper med at rumme og afgifte de tyngende emotioner" (ibid.), og her er lederen den oplagte person.

"Lederen må demonstrere, at han i kontakt med medarbejdernes svære følelser selv evner at forblive *følelsesmæssigt reguleret* samt formål at opretholde en stærk realitetsforankring og dermed ikke lader sig rive med af stemningen, katastrofetanker osv.. ... Afhængig af egen psykologiske bagage vil nogle have en tilbøjelighed til at gå i *emotionelt medsving*, dvs. enten selv blive angste eller måske i magtesløs vrede skælde vedkommende huden fuld for at tage sådan på vej. Andre vil have en tilbøjelighed til at gå i *emotionelt modsving*, dvs. dissociere alle følelser og forholde sig et hundrede procent faktisk og uden indlevelse til modparten" (Bohni 2012:283, mine fremhævelser).

Lige om hjørnet ligger med andre ord den emotionelle smitte foruden projektioner og andre forsvarsmekanismer, for nu at anvende begreber fra tidligere. Men lederen må kunne ”skabe afgrænsede, legitime rum for følelsesudtryk” (ibid:284), og når Bohni i citatet taler om at lederen skal kunne rumme sine egne følelser, må det opfattes som en underafdeling af begrebet containing. Alt dette kræver relationelle kvaliteter, siger han, eller emotionel intelligens siger jeg.

5.4 Relevans for aktionslæring

Et aktionslærings-program kan anskues som en relativt flad organisation med rammekonsulent/konsulenterne som ledelse og deltagerne som medarbejder i forhold til den fælles hovedopgave: at producere mere kvalificeret praksis og diverse former for læring. Ligesom andre organisationer afføder også et sådant program en masse følelser, både positive og negative, både konstruktive og destruktive – om end måske i mindre grad pga. dens korte levetid. Analyserne i afsnit 5 kan forhåbentlig være øjenåbnende, både for rammekonsulenter og menige deltagere.

Visholms og Bohnis betragtninger er også relevante for AL-deltageres forhold til eventuelle kolleger, ledelser og underordnede i hjemorganisationen, og måske i deres AL-projekter. Det vil ofte virke som en lettelse af ”indrømme” sine negative følelser for dernæst at reflektere over deres kilder og årsager, og hvordan de kan vendes til noget konstruktivt. Sådant noget kan ske i en AL-læringsgruppe. I det hele taget vil indsigter og begreber fra afsnit 5 kunne kvalificere de undersøgelser omkring deltageres AL-projekter, der foregår her. Det gælder ikke mindst begrebet containing.

Eksempel fra en AL-læringsgruppe, som jeg selv deltog i: Under arbejdet med en af deltageres AL-projekt blev klart, at man nogle gange med fordel kan nøjes med at *containe uden at tage skridtet videre til emotionel bearbejdning*. Aktøren havde som led i sit projekt overværet en samtale mellem en mellemlider og dennes leder, og i læringsgruppen ville han, altså aktøren, arbejde med, hvordan han kunne give feedback til lederen. Den pågældende samtale havde været præget af stærke følelser fra mellemliderens side, og aktøren var optaget af, hvordan han fremadrettet kunne hjælpe lederen til ikke at ”lege psykolog”. Men hvad så? Undervejs i arbejdet fandt vi frem til flg. formel: Lederens skulle containe mellemliderens stærke følelser, men helt undgå at tage initiativ til en emotionel undersøgelse. Og ’emotionel undersøgelse’ i en læringsgruppe, det er et af emnerne i mit afsluttende afsnit.

6. Emotionel bearbejdning som led i læringsgruppers arbejde

Følelser er allestedsnærværende. Mine emotioner er signaler til mig selv og til andre - signaler som vi kan være mere eller mindre dygtige til at aflæse. Lige så vitale følelserne er for os, lige så besværlig størrelse kan de være, især pga. deres lagdelte karakter, tendensen til at de mere primitive lag aktivere i pressede situationer, og den omstændighed at kroppens rørelser og følelsesudtryk skal tolkes og også kan mistolkes. Desuden kan de maskeres og simuleres.

Moden emotionel håndtering kræver kompetencer til at containe stærke følelser, skifte fra hot-to-go til cool-to-know systemer samt empatisk reflektere over egne og andres følelser. I en professionel sammenhæng som f.eks. aktionslæring benævnes denne form af og til som 'emotionelt arbejde', men for ikke at sammenblende det med Hochschilds enslydende begreb, det står som jeg har gennemgået for noget andet, vælger jeg overskriften 'emotionel bearbejdning'. Denne form for aktivitet lader jeg nedenfor bestå af containing og emotionel undersøgelse. Til sidst i afsnit 6 berører jeg rammesætningens betydning for emotionel bearbejdning.

6.1 Containing

Containing har allerede været på banen et par gange som et begreb, der oprindeligt blev udviklet inden for den psykodynamiske tradition. Det indfanger noget af det, en omsorgsperson eller terapeut kan gøre for at støtte og "emotionelt afgifte" et barn eller en klient, som udviser stærke og ofte aggressive og projektive følelser. På dansk svarer det til at *rumme*. Jeg bibeholder den engelske term, men udvider og forenkler begrebet, så det dækker overhovedet dette at rumme stærke følelser hos sig selv såvel som hos andre. Herved får det bred relevans, også for aktionslæring.

Hvad containing af *egne følelser* angår, handler det om at blive opmærksom på dem og vedkende sig dem uden nødvendigvis at insistere på, at de er rationelle. Sandsynligvis kræver det en vis emotionel intelligens, specielt evnen til at opfatte og genkende sine følelser og være opmærksom på deres forløb (se afsnit 2.3). Ser vi på containing af *andres følelser*, handler det om at rumme uden at blive fedtet ind i emotionel smitte, rumme uden at svare igen med tilsvarende stærke følelser, rumme uden at blive forskrækket over strømstyrken, rumme uden at unddrage sig kontakten, og rumme på en anerkendende måde. Igen er der en vis sammenhæng med emotionel intelligens, specielt evnen til empatisk indfølelse at opfatte og genkende emotioner hos andre.

I en læringsgruppe vil aktøren kunne få støtte til selv at containe de følelser, især negative, som knytter sig til hans AL-projekt og personlige læring, og som han måske først for alvor opdager under samtalen. Samtalekonsulenten kan hjælpe ved at containe aktørens følelser og ved at afgifte dem, hvis de opleves som forkerte, pinlige, farlige, netop ved at vise, at de kan rummes i al stilfærdighed. Noget lignende kan foregå fra det reflekterende teams side.

Det skal tilføjes, at også en gruppe, der ikke er rammesat med forhåndsgivne roller, ideelt set vil være i stand til at containe stærke kollektive følelser og i tilgift gennemføre en fælles emotionel undersøgelse (se 6.2), med eller uden ekstern støtte.

6.2 Emotionel undersøgelse

For AL-læringsgrupper er det et fundamentalt princip, at man forholder sig nysgerrigt undersøgende til sin egen og de øvrige deltageres problemstillinger. Som tidligere fremført peger Visholm (2008) på, at nysgerrighed mere generelt er en vigtig forholdemåde i vore dages organisationer, og han ser undersøgelse som en tilsvarende vigtig aktivitet. Hvor containing er en modtagende og reaktiv

form, er den emotionelle undersøgelse mere proaktiv. Inspireret af Visholms begrebsapparat vil jeg skelne mellem en kognitiv til forskel fra en emotionelt orienteret undersøgelsesform.

I forbindelse med Visholms diskussion af den emotionelle undersøgelsesform citerer han Stokes (2005) for en meget enkel metode i fire punkter (som jeg gengiver næsten ordret fra 2008:157):

1. *Tune in*, dvs. identificer den aktuelle følelsesmæssige tilstand
2. *Stay with*, dvs. bliv i den identificerede følelse længe nok til at mærke den tydeligt
3. *Reflect on*, dvs. stil spørgsmål til følelsens oprindelse og betydning
4. *Move on*, dvs. beslut om der skal handles i forhold til det fundne, eller det blot skal huskes som informationer, der måske ved en senere lejlighed kan afklare noget

Emotionel undersøgelse defineres som undersøgelse af de følelser, som er i spil på individ, gruppe- og/eller organisationsniveau, især besværlige og potentielt destruktive følelser. Sådanne undersøgelser kræver iflg. Visholm 'negative capability' (et Bion-begreb): Man tåler at forblive i den anspændte tilstand, hvor man endnu ikke handler, dvs. man selv-container, eller med Stokes' vending: *stay with*. Undersøgelsen skal f.eks. afdække meningen og afkode de signaler om én selv, ens relationer, ens gruppe eller ens organisation, som følelserne er udtryk for, og finde frem til de rette proportioner. Desuden skal den give plads for refleksion og rationelle beslutninger vedr. passende handlinger, altså *Reflect on* og *Move on*. Hermed forebygger man, at beslutningerne sker mere eller mindre i panik og som uovervejede reaktion på et stærkt pres fra omgivelserne.

En af de metoder, samtalekonsulenten i en AL-læingsgruppe har til rådighed, er at inddrage aktøren i en sådan emotionel undersøgelse. Her er et eksempel fra arbejdet i en AL-læringsgruppe under Prokal-2011-forløbet:

Kontrakten med aktøren lyder: At *undersøge* hvorfor jeg er så frustreret over, at der ikke sker noget i mit AL-projekt, og hvad det i det hele taget *er*, der rører sig i mig. Måske også at få nogle ideer til handling.

Hans fortælling har fokus på et hændelsesforløb, hvor han oplever, at hans leder har syltet det fælles AL-projekt. Projektet har som mål at løfte det faglige niveau på arbejdspladsen, og det skal involvere bestemte medarbejdergrupper.

Som reaktion på oplevelsen af lederens manglende interesse har aktøren så trukket følehornene (sic!) til sig og i nogen grad "lukket af" i forhold til hende. Mange følelser kommer eksplicit til udtryk fra aktøren i den første del af samtalen: irritation, vrede, ked-af-det-hed og tvivl om egne kompetencer.

Via det reflekterende team sættes der fokus på lederens rolle i hændelsesforløbet: Måske skal hendes tilsyneladende ligegyldighed mest ses i lyset af travlhed, måske har aktøren overfortolket hendes reaktioner, måske har lederen forstået aktørens

lukkethed som udtryk for, at det er *ham* der har mistet gejsten? Alt sammen hypoteser for at hjælpe aktøren til at tage lederens perspektiv.

Da processen vender tilbage til den primære samtale, fortæller aktøren, at han nu tydeligt føler en knude i maven. Han bruger den til at mærke efter, om der kan være noget om de nævnte hypoteser og mener nok, at det *kan* der. Men knuden er der alligevel stadig.

Samtalekonsulenten spørger dernæst: ”Hvad er det, denne knude forsøger at fortælle dig?” Efter en meget intens eftertænksomhed udbryder aktøren: Jeg kan nu mærke, at jeg er bange, og det er jo i virkeligheden vores medarbejdere og deres reaktioner, jeg er bange for! Det gætter jeg på, at min leder også er. Og nu ved jeg, hvad jeg skal gå hjem og gøre – selvom det bliver svært for mig.

Som man ser, tog sagen en overraskende vending for alle i rummet, både aktør, samtalekonsulent og reflekterende team. Et bevægende øjeblik, hvor alles øjne fugtedes, hvilket kan sammenlignes med *emotionel smitte*.

Denne aktør var eminent til at registrere sine egne kropslige rørelser og ville højst sandsynligt score højt på en emotionel intelligens test, men han havde ikke desto mindre fejltolket de signaler, hans emotioner forsøgte at sende til ham. Via *den emotionelle undersøgelse* - både selve samtalen og bidragene fra det reflekterende team - kom han frem til en mere dækkende indsigt og læring – en *emotionel erkendelse*.

Undervejs *containede* alle parter aktørens frustration, hvilket faciliteredes af den fælles nysgerrighed og undersøgende forholdemåde, jf. også den kontrakt der blev indgået i samtals start. Desuden kan man sidestille det reflekterende teams indspil med empatisk perspektivtagning møntet på den ikke-tilstedeværende leder.

Samtalekonsulenten brugte sin *empatiske dialog* og *empatiske perspektivtagning* uden egentlig at have begreb om, hvad knuden i aktørens mave signalerede. Den emotionelle undersøgelse førte til en omfortolkning hos aktøren: Følelsen var egentlig ikke frustration, men bangehed, og objektet var ikke lederen, men medarbejderne.

Alle Stokes' fire faser var involveret. Hvad *Move on* angår, accepterede samtalekonsulenten, at aktøren ikke har brug for her og nu at udfolde sine handleplaner.

6.3 Rammesætningens betydning

Når en AL-organisering fungerer optimalt (og såfremt deltagerne har et rimeligt niveau af emotionel intelligens), er der basis for effektiv emotionel bearbejdning.

I afsnit 1.4 skrev jeg, at man kan rammesætte dagligdagens praksis og processer, så det fremmer den eftertænksomme følelsesmæssige håndtering svarende til cool-to-know systemet. Det gælder naturligvis også AL-programmer og AL-læringsgrupper. Principielt set vedrører rammesætning målsætninger, organisering, roller, processer, fremgangsmåder og spilleregler. Der er rammer inden

i rammer inden i rammer, som kinesiske æsker, og på hvert niveau kan rammesætningen være enten ensidig eller gensidig, dvs. kontraktlig (se Madsen et al. 2010, især afsnit 4.6). Klare rammer og god organisering kan forebygge, at der er overhovedet er noget ”farligt” at containe, eller mindske risikoen for at deltageres emotioner kommer ud af kontrol og bliver destruktive. En hensigtsmæssig rammesætning kan desuden skabe den tryghed, der skal til for at gøre deltagerne i stand til både at containe og gennemføre emotionelle undersøgelser.

Det er en af grundene til, at VIA-modellen slår til lyd for en klar, men rummelig rammesætning, både af læringsgruppens arbejde og af AL-programmer som helhed. Klarhed på dette niveau forebygger forvirring, frustration, aggression, modstand og konflikt.

”Det er ganske normalt, at arbejdsgrupper oplever faser, hvor samarbejdet er vanskeligt. Måske kommer der endda en egentlig konfliktfase. Så meget det vigtigere er det at sikre, at *atmosfæren* i læringsgruppen er tryk, og at der opbygges *gensidig tillid*. Et af midlerne hertil er den relativt stramme rammesætning, som kendetegner VIA-modellen. Udover at målet er klart, som det generelt er tilfælde med AL-metoden, arbejdes der her med tydeligt afgrænsede processer, roller og opgaver. ... Og det anbefales, at der indlægges perioder med *refleksioner*, som udover at forholde sig til projekterne og læringen også kan give plads for proceskommentarer og være et sted, hvor man ventilerer *personlige frustrationer*” (Madsen et al. 2010:165, mine fremhævelser).

Jeg har fremhævet fire steder i citatet. Atmosfære og gensidig tillid er fælles-mentale eller kollektive størrelser, dvs. følelser på gruppeplan; jeg kunne have tilføjet gensidig tryghed. Frustrationer står her for en type følelser, som er koblet til individet, men de kan sagtens emergere til en kollektiv følelse, bl.a. gennem emotionel smitte. Refleksioner er blandt de måder, man kan håndtere de individuelle og kollektive følelser – en moden måde som fremmer aktiveringen af cool-to-know systemer; dette er særligt vigtigt i relation til stærke negative følelser, men kan faktisk også være relevant i forhold til positive følelser.

Rammesætningen af et AL-program og de involverede læringsgrupper kan være så uuhensigtsmæssig eller uklar, at den forhindrer emotionel bearbejdning. I stedet træder måske modstand, spændinger og manglende forpligtelse på det, der til enhver tid burde være hovedopgaven, mens energien bruges på konflikter med rammekonsulent-partneren, de andre læringsgrupper eller internt i gruppen. En anden risiko er, at alt går op i hat og briller og uforpligtende hyggesnak.

Omvendt og sammenfattende: Klar rammesætning muliggør containing, emotionel undersøgelse og refleksioner over de følelser, som er på banen i læringsgruppen.

Referencer

- Bergman, I. (1973). *Scener ür ett äktenskap*. Stockholm: Norstedt & Söner (er oversat til dansk).
- Böhni, T.K. (2005). Selvspsykologiske perspektiver på ledelse. Pp. 275-293 i Tønnesvang, J. & Ovesen, M.S. (red.), *Psykologisk ilt i pædagogisk og organisatorisk arbejde – praksisudvikling på grundlag af integrativ selvspsykologi*. Århus: Klim.
- Bono, J.E. & Vey, M.A. (2005). Toward understanding emotional management at work: A quantitative review of emotional labor research. Pp. 213-234 in Härtel, C.E.J. et al. (eds.), *Emotions in organizational behavior*. London: Lawrence Erlbaum Ass.
- Brinkmann, S. (2011). Følelser på godt og ondt. Pp. 131-151 i Elmholdt, C. & Tanggaard, L. (red.), *Følelser i ledelse*. Århus: Klim.
- Christrup, H. (1993). *Konflikt og kærlighed i adhocratiet*. København: Samfundslitteratur.
- Damasio, A.R. (1999). *Descartes' fejltagelse: Følelse, fornuft og den menneskelige hjerne*. København: Reitzels Forlag (orig. engelsksproget udgivelse 1994).
- de Waal, F.B.M. (2008). Putting altruism back into altruism: The evolution of empathy. *Annual Review of Psychology*, 29, 279-300.
- Eisenberg, N. (2000). Empathy. *Encyclopedia of Psychology*, vol.3, 179-182. Oxford University Press.
- Elmholt, C. (2011). Autentisk ledelse i den emotionelle organisation. Pp.25-46 i Elmholdt, C. & Tanggaard, L. (red.), *Følelser i ledelse*. Århus: Klim.
- Fog, J. (1986). Adskilt i forbundethed. *Psyke & Logos*, 7, 86-108.
- Franzoi, S.L. (2009). *Social psychology*. 5th ed. N.Y.: McGraw-Hill.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York.
- Goleman, D. (1999). *Følelsernes intelligens på arbejdspladsen*. København: Borgen.
- Haslebo, G. (2004). *Relationer i organisationer. En verden til forskel*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Hildebrandt, S. (2011). Det empatiske menneske og den ansvarlige virksomhed. Pp. 223-246 i Elmholdt, C. & Tanggaard, L. (red.), *Følelser i ledelse*. Århus: Klim.
- Hochschild, A.R. (1983/2003). *The managed heart. Commercialization of human feeling*. Twentieth anniversary edition. London: University of California Press.
- Ickes, W. (2000). Empathic accuracy. *Encyclopedia of Psychology*, vol.3, 177-179. Oxford University Press.
- Katzenelson, B. (1969). *Angstteorier*. København: Munksgaard.
- Katzenelson, B. (1993/2000). Angstteoriernes landskab. Pp. 99-135 i Katzenelson, B. (2000), *Psykologisk indblik. Artikler gennem tyve år*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Katzenelson, B. (2004). *Drivkræfter, følelser og erkendelse*, København: Reitzel.
- Keltner, D., Haidt, J. & Shiota, M. N. (2006). Social functionalism and the evolution of emotions. Pp. 115-134 in Schaller, M. et al. (eds.), *Evolution and social psychology*. New York: Psychology Press.
- Laing, R.D. (1967). *The politics of experience*. New York: Ballantine Books (er oversat til dansk: *Oplevelsens politik*).

- Lindner, E.G. (2006). Emotion and conflict. Why it is important to understand how emotions affect conflict and how conflict affects emotions. Pp. 268-292 in Deutsch, M., Coleman, P.T. & Marcus, E.C. (eds.), *The handbook of conflict resolution. Theory and practice. 2nd ed.* San Fransisco: Jossey-Bass.
- Lysgaard, S. (1961). *Arbejderkollektivet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Madsen, B. (1979). Arbejdsløshed og vrede. *Psykologisk Skriftserie Aarhus, 4* (4).
- Madsen, B. (1981). *Menneskeværd og markedsværdi. En rapport om unges arbejde, ledighed og deltagelse i beskæftigelsesforanstaltninger*. København: Gyldendal.
- Madsen, B. (1985). Vejledningssamtalen mellem dialog og diskurs. Pp. 123-144 i Brikner, K. & Villumsen, H. (red.), *Terapi og filosofi*. Aarhus: Philosophia.
- Madsen, B. (1996). Organisationens dialogiske rum. Pp. 9-40 i Alrø, H. (red.), *Organisationsudvikling gennem dialog*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Madsen, B. (2008). Gruppe- og organisationsdynamik – med afsæt i Bions teoretiske univers. Pp. 65-93 i Alrø & Frimann, S. (red.), *Kommunikation og organisationsforandring*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Madsen, B. (2012). *En antropologisk teori om kommunikation, samtale og dialog*. Notat 2012-3 i relation til Prokal-12, upubliceret.
- Madsen, B., i samarbejde med Birkelund, F.S., Clausen, S.W., Iversen, K.S., Svanholt, J., Thrane, M. & Aagaard, K. (2010). *Aktionslæringens DNA. En håndbog om aktionslæringens teori og metode*. Århus, ViaSysteme.
- Poder, P. (2011). Ledelse, følelser og empowerment. Pp. 47-64 i Elmholdt, C. & Tanggaard, L. (red.), *Følelser i ledelse*. Århus: Klim.
- Scherer, K.R. (2001). Emotion. Pp.151-195 in Hewstone, M., Stroebe, W. & Stephenson, G.M. (eds.), *Introduction to social psychology. A European perspective. 3rd ed.* Oxford: Blackwell.
- Stokes, J. (2005). Using emotion in intelligence. Paper read at MPO-Working Conference at Sørup Herregård.
- Visholm, S. (2004). Modstand mod forandring - psykodynamiske perspektiver. Pp.174-181 i Heinskou, T. & Visholm, S. (red.), *Psykodynamisk organisationspsykologi. På arbejde under overfladen*. København: Reitzel.
- Visholm, S. (2008). Ledelse i den postmoderne organisation – fra roller i struktur til personer i relationer. Pp. 36-168 i Sørensen, E.E. et al. (red.), *Ledelse og læring i organisationer*. København: Reitzel.
- Willert, S. (2007). Følelser som kommentarer til relationer. *Kognition og Pædagogik, vol. 17* (66), 40-54.
- Willert, S. (2011). Spejling som interventionsform i professionelle samtaler. Pp.156-184 i Alrø, H., Dahl, P.N. & Frimann, S. (red.), *Coaching – fokus på samtalen*. København: Reitzel.
- Østerberg, D. (1972). *Forståelsesformer*. Oslo: Pax.