

Syddansk Universitet

Det Ny Merino

#16

Institut for Sprog og Kommunikation

Organisationer som hjerte

– et metaforisk blik på positive følelser i organisationer

Helle Frydendahl Høgh

April 2017

ISSN: 2445 – 6764

Copyright ©

Artiklen må bruges og genbruges under Creative Commons licens BY-NC-ND, hvilket betyder, at den må gengives og spredes elektronisk eller på anden måde, hvis det sker med klar kildeangivelse og/eller med link tilbage til den pågældende gengivelse.

Redaktion: Flemming Smedegaard, Iben Malthe Roldsgaard & Katrine Slott Nielsen

Præsentation af forfatteren



Helle Frydendahl Høgh

Kandidatstuderende ved International Virksomhedskommunikation,
Syddansk Universitet

Medlem af forskningsgruppen TRILO

Organisationer som hjerte

– et metaforisk blik på positive følelser i organisationer

Helle Frydendahl Høgh

Abstract

*The metaphors in Gareth Morgan's seminal work *Images of Organizations* (2006) are primarily organization-centric and emotional neutral or negative. Tapping into the positive emotion "zeitgeist" of our time, this research study offers a new powerful root metaphor for organizations; *Organizations as Heart*. The organizations as heart metaphor serves as a supplement and extension of the culture metaphor, thus focusing on the individual and the way in which they manage, experience, interact and process emotion in their daily work life. The heart metaphor generates a new organizational lens for examining these emotion processes, through four emotions; compassion, trust, vulnerability and intuition. Scrutinizing the data material for symbols, rituals and emotion metaphors another metaphor emanates from repetitive recognition rituals across the entire data set, a sophisticated form of the homeostatis metaphor. I argue that the language of the homeostatis metaphor can work as a tangible tool for understanding and working with the complexities of emotions in organizations, good or bad, benefitting the individual, groups and the core heart of the organization. How this emerging metaphor works and affects inner and outer life processes on different levels is presented through interrelated groupings of metaphorical themes and labels supporting the image of homeostatis.*

Introduktion

Metaforer har en lang tradition i organisationsteorien (Morgan, 1996, 2006; Grant og Osrick, 1996 fx). Ifølge Gareth Morgan bundes al organisatorisk og ledelsesteori i "[...] *images or metaphors that lead us to see, understand, and manage organizations in distinctive yet partial ways*" (Morgan, 2006:4). Morgan har ligeledes i sit arbejde lært os, at "[...] *the use of metaphor implies a way of thinking and a way of seeing that pervade how we understand our world generally*" (Morgan, 2006:4). Lakoff og Johnson siger: "*Our ordinary conceptual system, in terms of which we both think and act, is fundamentally metaphorical in nature*" (Lakoff & Johnson, 1980:3). Dette betyder, at både Morgan og Lakoff og Johnson ser metaforer som en grundlæggende måde at begrebsliggøre, erkende og forstå verden på. Det metaforiske blik kan således være en central måde at anskue, forstå og afkode det organisatoriske liv, hvor vi gennem multiperspektiviske briller opnår et nuanceret indblik i organisationsmedlemmernes interaktion med hinanden, og hvorfor de handler, som de gør. Og netop et nuanceret blik er påkrævet i vor tid, hvor samfundsdiskursen er præget af følelsernes indtog på arbejdspladsen (Brinkmann, 2011; Kirkeby, 2016 fx). Der er kommet fokus på andre måder at drive forretning på og især på følelser, der generelt ses som et vigtigt konkurrenceparameter og et redskab i jagten på trivsel, effektivitet og bedre bundlinje (Andersen, 2015; Elmholdt og Tanggaard, 2011; Laloux, 2014; Baun, 2013).

Jeg argumenterer i denne artikel for, at ingen af Morgans eksisterende otte stormetaforer fra værket *Images of Organization IO* (1996,2006) tilstrækkeligt imødekommer det komplekse følelsesmæssige organisatoriske liv, da de enten er følelsesneutrale eller følelsesnegative. Jeg vil i det følgende derfor foreslå og argumentere for en ny organisatorisk hjertemetafor i et Morgan traditionelt perspektiv, men først vil jeg give et indblik i litteratur, metateori og metode.

Hvorfor endnu en organsatorisk metafor?

Spørgsmålet, om hvad følelser er, er i mange år forsøgt besvaret på kryds og tværs af discipliner, siden Aristoteles og Plato debaterede følelsernes natur i *Rhetoric* (Solomon, 1984: 3). Interessen for menneskelige følelser, går altså så langt tilbage i tiden som selve filosofien (Solomon, 1984). Hvad er en følelse? spurgte den humanistiske psykolog William James og foreslog følgende svar:

"the subjective feeling of emotion is rooted in "a wave of bodily disturbance" (p. 189) encompassing our instinctive visceral reactions to important stimuli" (1884: 189 I Solomon, 1984; Shiota og Denvers, 2014: 2).

Efterfølgende er emnet følelser og definitionen heraf behandlet i psykologien af Freud (I Solomon, 1984: 184), positiv psykologi (Gruber, Devlin & Moskowitz, 2014), sociologien (Goleman, 1995; 2006 fx). Særligt er der de seneste år i organisationsteorien udkommet righoldig litteratur, som udforsker, hvorledes følelser former og formes af livet i organisationer eksempelvis (Andersen, 2015; Elmholdt og Tanggaard, 2011; Fineman et. al, 2000 fx) og indenfor det organisatoriske felt; *Positive Organizational Behaviour* (POB) (Bakker og Schaufeli, 2008; Laloux, 2014) på forskellig vis. En af de store bidragsydere er professor i organisatorisk adfærd Stephen Fineman, der i værket *Emotions in Organizations* (2000) søger at udvikle alternativer til den biologiske og individual-

psykologiske deterministiske forståelse af følelser – dog stadig med primært afsæt i negative følelser eller følelser generelt. En enkelt undtagelse er artiklen ”*Narratives of Compassion in Organizations*” (Frost, Dutton, Worline og Wilson, 2000: 25), som behandler følelsen ’medfølelse’ i forbindelse med smerte. Der er over hundredevis af følelser, både positive og negative med dertilhørende nuancer, blandinger, variationer og mutationer, og der er langt flere emotionelle lag, end vi har ord for (Goleman, 1995). Ikke desto mindre er der mere eller mindre enighed om at kunne definere de primære følelser som: vrede, frygt, sorg, glæde (Elmholdt og Tanggaard, 2011; Goleman, 1995; Gilbert, 2009; Fineman intro, 2000), hvor der i litteraturen hovedsageligt har været mest fokus på de negative følelser (Bakker & Shaufeli, 2008: 148; Gruber et. al, 2014).

Litteraturen om metaforer i organisatoriske sammenhænge er omfattende (Cornelissen et. al, 2008: 8), hvorfor jeg i denne artikel forholder mig primært til et litterært studie af traditionel Morgans metafor-teori. Selvom litteraturen er så omfattende, argumenterer jeg alligevel for, at forskning i en organisatorisk hjertemetafor er berettiget af tre forskellige årsager. For det første er Morgans IO (1996, 2006) og dennes fokus på følgende stormetaforer: maskine, organisme, kultur, psykisk fængsel, flux og trans, domination, hjerne og politiske systemer, ikke koncentreret omkring individet, men er ”[...] *primarily organization-centric rather than oriented to human beings*” (Kemp, 2016: 908). For det andet er de eksisterende metaforer:

”[...] *emotional or psychologically neutral (i.e machines, organisms, brains, culture, flux and transformation) or negative (i.e political systems, psychic prisons and instruments of dominans)*” (Pinto, 2016:908).

Damasio (2003) understreger i Cameron 2010: 78, at ”[...] *the affective i.e emotions has often been neglected in metaphor studies*”. Krone et al behandler dog ’Emotion metaphors’ i en kinesisk ledelseskontekst, men med fokus på ”*unpleasant and pleasant emotional events*” (2000: 89), hvor størstedelen af konklusionen omhandler ”*agitative feelings*” (2000: 90). Grant og Oswick forsøger sig i *Exploring Morgan’s Metaphors* (2016), med en ’Organization as affect’ metafor, men denne metafor knytter også an til det organisatoriske niveau og er set i forlængelse af ’Organization as JOURNEY’ metaforen. ’Organization as affect’ er et forslag til at genere nye indsigter i vor tids digitale organisatoriske liv, hvor nye måder at organisere på er opstået som et resultat af den hurtigt voksende teknologi. Denne teknologi muliggør det for organisationer at kommunikere dialogisk med interessenter online (2016: 209). Altså imødekommer denne metafor heller ikke individets følelser, men er et blik, som søger at forstå det organisatoriske liv i en digital tidsalder, og den måde sociale medier har åbnet op for interessenters forventninger om ”*instantaneous responses*” fra organisationer (2016: 209). Frederic Laloux (2014) nævner kort i værket *Reinventing Organizations* et forslag til en ny metafor, ’Organisationer som levende organismer’, der åbner op for et perspektiv, hvor organisationer behandles, ikke som åndsløse klaprende maskiner (2014:78), men som levende organismer, hvis brændstof består af selve livets evolutionære kraft. Dette er en interessant tankegang, som jeg kommer nærmere ind på i analysen.

Seneste forskning med udgangspunkt i Morgans eksisterende stormetaforer har udmøntet sig i et special issue (Örtenblad, Putnam og Trehan, 2016) i anledning af IO’s 30 års jubilæum. Her

bidrages, som en hyldest til Morgan, med nye metaforer og submetaforer med særligt fokus på, hvordan man kan gentænke og udvikle nye metaforer igennem Morgans eksisterende metaforer. Dette gøres ved at skabe *metametaforer* og ved at sammenligne Morgans billeder med andre metaforer. Som nævnt ovenfor er organisatorisk metafor-teori underbelyst på de positive følelser, selvom Pintos (2016) seneste 'Icehotel' metafor anses som positiv, da den omfavner "*the triumph of the human-spirit*" ved at fordre positive oplevelser, der genererer håb, kreativitet, mod, selvtillid og udholdenhed. Youssef og Luthans (2007) argumenterer for, med udgangspunkt i positiv psykologi at "*what is good about life is as genuine as what is bad and therefore deserves equal attention*" (C. Peterson, 2006 I Youssef og Luthans, 2007: 774). Denne artikel deler denne betragtning.

For det tredje fungerer Morgans stormetaforer som hinandens modsætninger, hvor hjernemetaforen er kulturmetaforens modstykke. Kulturmetaforen trækker på antropologien og undersøger, hvorledes en organisation er en socialt konstrueret virkelighed i organisationsmedlemmernes mentale bevidsthed:

"The culture metaphor emphasizes symbolic and informal aspect of organizations as well as the creation of shared meanings among actors" (Örtenblad et. al., 2016: 877).

Morgan siger: "*Any phenomenon implies and generates its opposite*" (Morgan, 2006: 273). Derfor er det min påstand, at kulturmetaforen ikke er tilstrækkelig i denne modsætning til hjernemetaforen, da denne på nuværende tidspunkt "*encompass macro-organizational arenas, but seem dead or frozen*" (Örtenblad et. al., 2016: 884). Samtidig mangler metafor-teorien en metafor, som dykker ned i, hvad der kan betegnes som en *positive emotion zeitgeist*, hvor der i de seneste 10-15 år har været en eksplosion i litteraturen, både i den videnskabelige men også i populærpressen, med hovedfokus på *positive emotions* (Gruber, Devlin og Moskowitz, 2014).

Ovenstående centrale betragtninger af at eksisterende organisatoriske metaforer er koncentreret omkring en "organization centric" tilgang og er ikke fokuseret på individet – at de er følelsesmæssigt neutrale eller negative, samt at ingen af dem imødekommer vor tids positive emotion zeitgeist, berettiger endnu en organisatorisk metafor. Hjertemetaforen skal lande ned i den tidsånd, vi er i, med særlig fokus på medfølelse, tillid, sårbarhed og intuition. Ifølge filosof Troels Nørager, som behandler hjertesproget i sin disputats *Hjerte og Psyke* (1996) i et religions-psykologisk perspektiv, har hjertet i forskningen været behandlet med usikkerhed og inkonsistens, og karakteriseres på skift som symbol, metafor eller som udtryk for billedsprog (1996: 14). Artiklen her forholder sig ikke til en større udredning af denne betragtning, men anvender Nøragers indledende betragtninger om hjertets forskellige betydningsniveauer som inspiration.

Hjertet i organisationen er ikke ukendt i organisationsteorien. Filosofen Solomon taler om "*the heart of the corporation*" i *Ethics and Excellence* (1992), hvor han tager udgangspunkt i dydsetikken, og det han kalder "*the Aristotelean approach*". Her præsenteres en måde, hvorpå 'business og ethics' kan gå hånd i hånd. Daniel Baun tager udgangspunkt i virksomhedens hjerte i *HeartCore business* (2014), hvor han argumenterer for tanker om at skabe bedre resultater for mennesker, virksomheder og verden, ved at tjene et højere formål. Hans udgangspunkt er det organisatoriske niveau, men Baun anerkender, at organisationer består af mennesker, og at vi derfor

skal ind til det, som får mennesket til at gøre det godt ved at gøre godt. Her kommer individet og ovennævnte følelser i spil. Jeg argumenterer for, at ved at have fokus på ovennævnte følelser, så kan der skabes et rum, hvor individet ikke blot finder meningen, i det arbejde han udfører, men meningen i sig selv.

Inden jeg præsenterer selve udviklingen af hjertemetaforens indhold, vil jeg først give et indblik i artiklens empiriske felt, metateoretiske afsæt og metode.

Empiri, det metateoretiske verdensbillede og metode

Hjertemetaforens indhold er udviklet i samarbejde med virksomheden Life Academy i Århus. Det er en privat virksomhed, hvis kerneydelse er personlig udvikling. Virksomheden tilbyder bl.a. terapeutuddannelser og kurser online og offline til private og virksomheder. Nærværende artikel er således forankret i en dansk kontekst. Life Academy tilbyder værktøjer til personlig udvikling i private og organisatoriske sammenhænge, med udgangspunktet i, hvordan man bliver den bedste version af sig selv.

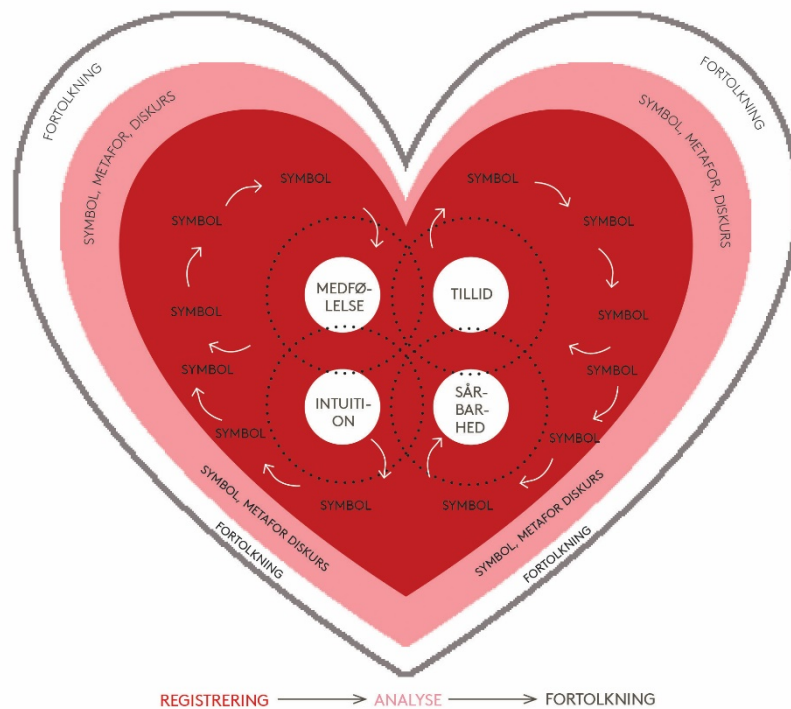
Med udgangspunkt i det symbolistiske interpretative paradigme, et perspektiv defineret af organisationsteoretiker Mary Jo Hatch (Hatch, 2006), henter jeg mine data ved hjælp af kvalitative datagenereringsmetoder i form af deltagende observation (Hasse, 2011) kombineret med uformelle semistrukturerede interviews (Kvale & Brinkmann, 2009). Dette er i tråd med artiklens hermeneutisk-socialkonstruktivistiske greb, som er defineret af teoretiker Jacob Rendtorff (Rendtorff, 2003). Rendtorff tilbyder dog ikke måder til analyse af data, som tilgodeser og indfanger dette videnskabsteoretiske ståsted, hvorfor jeg har udviklet min egen metode til forståelse. Med inspiration fra Schultz (1990) symbolspiraler, hvor symboler ses som hermeneutiske indgange til organisationers meningsunivers, vil jeg, for at styrke det socialkonstruktivistiske islæt, have særligt fokus på udvalgte tekstpassager ved at tillægge dem et metaforisk diskursivt blik med inspiration fra værktøjet *"the discourse dynamics framework for metaphor"* (Cameron & Maslen, 2010).

Metode

Schultz kulturdefinition bygger på en række nøglebegreber og symboler, som beskriver kulturen i et netværk af lokal meningsdannelse (1990). Ved at have fokus på disse symboler indkredses kulturen i Life Academy ved hjælp af serier af associerende forestillinger, hvor jeg som kulturfortolker i mit datamateriale har valgt de indledende symboler, som jeg forbinder med andre symboler i en fortolkningspiral. Schultz associationskæder er stærke værktøjer til indkredsning af kultur, men hvordan man kommer frem til en decideret fortolkning er fraværende. Her kommer det diskursive blik i artiklen ind og de metaforiske epistemologiske værktøjer i spil. Metaforanalyse er nemlig anvendelig *"[...] in studying the subtleties of emotional meaning and expression in organization"* (Krone et. al, 2000: 87), hvorfor jeg supplerer fortolkningen med inspiration fra metaforanalytisk diskurs (Cameron & Maslen, 2010).

Tidligt i processen har jeg valgt at undersøge deltageres oplevelse af følelserne: medfølelse, tillid, sårbarhed og intuition, og hvordan disse er til stede i kulturen i Life Academy. Jeg anvender disse følelser som forudindtagede symboler og indgang til mine hjertespiraler, hvor jeg analyserer de fire deltagers holdninger og oplevelser i komparation, velvidende at der ikke nødvendigvis er konsensus blandt deltageres fortolkninger af disse følelser (Hatch, 2006: 194).

De medarbejdere, som jeg har interviewet, betragtes som deltagere i kommunikationen og betegnes som D1, D2, D3, og D4. Jeg anvender samme fremgangsmåde i fortolkningsarbejdet i hver af mine interviews, og skaber på denne måde kohærens i den sammenlignende fortolkning, følelse for følelse.



Figur 1. Hjertemodellens tre lag

Symbolspiraler vs. hjertespiraler

Det symbolistiske perspektiv skelner imellem forskellige symboler; fysiske symboler, handlingssymboler og verbale symboler. Symbolerne kan ses, høres, røres og i nogle tilfælde blot fornemmes (Schultz, 1990: 74). Set i lyset af denne artikels sigte foreslår jeg at tilføje endnu et symbol, som jeg kalder for *intrapsyriske symboler*, da jeg her fokuserer på deltagerens indre oplevelse af ovennævnte følelser. Disse symboler er inspireret af intrapsyriske fænomener, som oftest bruges i organisationer, når vi forsøger at beskrive, forstå og forklare organisationsmedlemmernes individuelle særpræg. (Haslebo, 2004: 30). Eksempelvis, personlighed, motivation, holdninger, interesser og **følelser**. Det vil sige, jeg her er på jagt efter følelsesmæssige symboler, som afspejler deltagerens refleksivitet og indre liv, og hvordan det kommer til udtryk i sproget. Dette foregår ved at registrere de formuleringer i Life Academy, der fungerer som en slags "lokal dialekt", og som kommer til udtryk i datamaterialet. Herefter systematiseres de forskellige indholdsmæssige sammenhænge i overensstemmelse med nedenstående tilgang.

Schultz har et "fokuseringsproblem", da den overordnede kategorisering af metaforer i fysiske symboler, verbale symboler samt handlingssymboler omfatter ethvert forhold, der kan antages at være en manifestation af kulturen. Jeg anvender disse kategoriseringer i analysen som værktøjer til at registrere og indkredse organisationskulturen, men skriver dem som sådan ikke ud i analysen.

The discourse dynamic framework for metaphor analysis

Til at styrke det socialkonstruktivistiske islæt i opgaven, samt den grundlæggende antagelse om at sproget er metaforisk og derfor ikke spejler verden, men udtrykker noget andet end verden, som den er "i sig selv" (Holm, 2011: 125), supplerer jeg symbolanalysen med et teoretisk diskursværktøj. Fremanalyserede symboler undersøger jeg for mulige følelsesmetaforer (Krone et. al., 2000: 83) i sproget, som er med til at fremskabe mening i deltagerens oplevelse af ovenstående følelser, og måden de udtrykker sig på. Det vil jeg gøre på følgende måde:

1. Blive bekendt med mine data
2. Kigge dataene efter for mulige metaforer
3. Tjekke metaforerne for:
 - Betydningen i diskursdataene
 - Tilstedeværelsen af anden mere basal mening
 - Inkongruens eller kontraster af mening og overførsel fra 'basic to the contextual meaning'

I denne analyse er jeg blot inspireret af *the discourse dynamics approach* (Cameron & Maslen, 2010), og arbejder derfor ikke slavisk efter denne tilgang, da den er omfattende og tidskrævende. Da jeg allerede har fået mine data ind under huden ved transskribering og udpeget verbale symboler i symbolanalysen, definerer jeg ud fra "[...] *chunks or stretches of language that might be metaphorical*" (Cameron & Maslen, 2010: 105). Ved hjælp af "*metaphor vehicle terms*" udpeger jeg disse mulige metaforer.

Fortolkningen af metaforer har to formål. Dels indgår deltageres metaforer som indgang til kulturfortolkningen, hvor de anvendes til at stille spørgsmål til datamaterialet og dels bruges metaforer af meningsfortolkeren til at formulere billedlige fortolkninger af organisationskulturen (Schultz, 1990: 79). I hjertespiralen har jeg på noteret mulige metaforer i mit data under verbale symboler. Disse har jeg arrangeret i et EXCEL dokument, hvor jeg nu *grupperer* ud fra *vehicle termer*. Grupperingen af VEHICLE metaforer er på dette tidspunkt interpretativ, og der er derfor ikke noget rigtigt eller forkert i denne udvælgelse (Cameron & Maslen, 2000: 120). Dette er en rekursiv og omfattende proces, hvor jeg går til og fra dataene og sikrer, at grupperingerne får de mest korrekte labels (det oprindelige ark er på 684 linier, med i alt 195 unikke sammensætninger). Denne sortering skal bruges til at understøtte de sproglige udtryk, som anvendes i talen om de enkelte følelser. Jeg eksemplificerer undervejs med udgangspunkt i relevante ekstrakts, som giver et indblik i diskursen i Life Academy. Jeg arbejder med en følelse af gangen og eksemplificerer med det data, som har værdi for både det hermeneutiske islæt og det socialkonstruktivistiske islæt i projektet. På dette tidspunkt forholder jeg mig ikke til, hvorvidt metaforer er universelle eller ej, og tager som udgangspunkt kun stilling til, at de ikke nationale, men at de fungerer i en kulturel kontekst. At forholde sig til data, som er på dansk, har været en stor udfordring, da eksisterende 'metafor labels' er på engelsk. Jeg har dog valgt at bibeholde de eksisterende engelske begreber i min *vehicle grouping proces*. Her læner jeg mig op af foreliggende *vehicle groupings* (Cameron & Maslen, 2010), for så vidt det er muligt. Jeg bruger denne analysetilgang til at finde de overordnede udtryk som et led i processen med at udlede deltageres oplevelser, følelsesdiskurs og sociale interaktion i hjælp til fortolkning.

Udviklingen af Organisationer som hjerte

Alle har hørt talemåderne "at se med hjertet", "at tale fra hjertet" eller "følg dit hjerte". Dette antyder en implicit forestilling om, at hjertet er mere end blot en pumpe, som giver mennesket liv. Nyeste forskning tyder nemlig på, at vi ikke har én hjerne, men tre (Laloux, 2014, McCraty, 2015 fx). Vi har den store hjerne i hovedet, en lille hjerne i maven og en lille hjerne i hjertet. Der er størrelse til forskel, men ikke desto mindre er alle hjerner mere eller mindre autonome nervesystemer (Laloux, 2014: 12). Selve hjertets forskningshistorie er kompleks, da hjertets fysiologiske funktion danner grundlag for adskillige metonymiske og metaforiske betydninger (Nørager, 1996: 14), måske netop derfor denne metafor står uanvendt i organisatoriske sammenhænge, da det er en omfattende metafor at give sig i kast med.

Følgende analyse består af to dele. Dels en analyse hvor jeg placerer hjertemetaforen i eksisterende traditionel Morgan metaforteorier og dels en præsentation af analyseresultater i en eksemplificering af data i samspil med teori.

Intern sammenligning af stormetaforer

Min måde at tilgå og udvikle hjertemetaforen på tager således udgangspunkt i tre kategorier, som alle på den ene eller anden måde er sammenlignelig med eller tager udgangspunkt i Morgans eksisterende otte stormetaforer. Morgan tilbyder ikke selv en tilgang til, hvorledes man udformer en ny metafor eller krav til indholdet. Örtenblad et. al (2016) har sidenhen opstillet følgende kategorier

som en ”*original typology*” til dette arbejde med metaforer: (i)interne sammenligninger, som har fokus på forskelle og ligheder imellem metaforer og sub-metaforer ud fra en given metafor, og hvor der er fokus på tid, frekvens og værdier (ii)meta-metaforer, hvor der arbejdes ud fra én metafor som paraply, hvor de andre metaforer fungerer som undermetaforer og (iii) eksterne sammenligninger, som undersøger en bestemt klynge af metaforer i modsætning til andre billeder i forhold til en kulturel kontekst. Eksterne sammenligninger kan også være sammenligning af modsætningsforhold. I det følgende introducerer jeg således Morgans eksisterende metaforer via intern sammenligning med hjertemetaforen. Dette afsnit fungerer samtidig som en kort introduktion til de eksisterende metaforer.

Tidsmæssigt og værdimæssigt placerer Hjertemetaforen sig langt fra *Organisationer som maskine* (Maskinmetaforen), som henter sin inspiration fra teknologien og fokuserer på rationelle kriterier kontra irrationelle eller emotionelle kriterier. Organisationer ses som en mekanisk enhed, hvor drift er i fokus og ikke individet. Maskinmetaforen forbindes med klassisk managementteori, scientific management og bureaukratiske organisationsformer og er helt følelsesneutral.

Organisationer som organisme (Organismemetaforen) sætter bla. fokus på, hvordan organisationen opfylder forskellige menneskelige behov, individuelle som organisationelle. Den henter sin inspiration fra biologien og fokuserer på relevansen af nydarwinistiske organisationsteorier til at forklare succes, fejl og udviklingen af nye organisationsformer. Særligt er den amerikanske psykolog Abraham Maslows bidrag med sit hierarki for menneskelige behov af relevans for Hjertemetaforen. Maslow understreger her, at mennesker har forskellige typer af behov, som også søges indfriet i det organisatoriske liv eksempelvis: fysiske behov, tryghedsbehov, sociale behov, egoistiske behov og selvrealiserings-behov (Morgan, 2006: 37). Organismemetaforen har været hyppigt anvendt til at beskrive det organisatoriske liv pga. dens evne til at imødekomme de menneskelige faktorer i organisationen, men har samtidig sine begrænsninger, da den er følelsesmæssig neutral, og derfor ikke forholder sig til eventuelle magtkampe eller konflikter i organisationen på individniveau. Ligeledes kan man ikke altid overføre billedet af en velfungerende organisme til organisationers liv, som oftest er komplekse systemer. Her kan Hjertemetaforen bidrage med sit unikke blik på de positive følelser med udgangspunkt i en sofistikeret form for homeostase (Morgan, 2006; Krone et. al, 2000) inspireret af biologien og åben-system-tanken, men med fokus på en indre følelsesmæssig homeostasis. Her ”låner” Hjertemetaforen altså et element fra Organismemetaforen.

Organisationer som hjerne (Hjernemetaforen) har fokus på organisationens læringsstadier og kombinerer indsigter fra forskning i hjernefunktionen, kunstig intelligens og holografi. Hjernen er interessant for Hjertemetaforen, fordi det i dag er bevist, at hjertet også er en ”lille hjerne”, og derfor er hjertet og hjernen tæt forbundne størrelser. Forskningen tyder også på, at kommunikation mellem hjerte og hjerne er en

”*dynamic, on going two way dialogue, with each organ continuously influencing the other’s function*” (McCarty 2015: 3).

Organisationer som politiske systemer (Politisksystemmetaforen) tager udgangspunkt i de organisatoriske magtkampe og interessekonflikter, henter inspiration fra politologien og ligger værdimæssigt også langt væk fra Hjertemetaforen.

Tættere på er *organisationer som psykisk fængsel* (Psykisk fængselmetaforen) og så alligevel ikke. Psykisk fængselmetaforen inddrager psykoanalysen til at give indsigt i, hvorledes individer og organisationer bliver fanget af mentale modeller og ubevidste processer, som har følelsesmæssige negative konsekvenser for organisationen. Derfor er Hjertemetaforen værdimæssigt i den anden ende af Psykisk fængselmetaforen, da denne metafor er følelsesnegativ. Nogle af disse negative konsekvenser, negative overbevisninger og ubevidste betydninger i denne metafor, er det min påstand, at Hjertemetaforen kan være behjælpelig til at opløse.

Organisationer som flux og trans (Flux- og transmetaforen) tager udgangspunkt i organisatoriske forandringsdynamikker ud fra sociologiske teorier, bla. kybernetik, dialektik, autopoiesis, og kaos og kompleksitet. Denne metafor er et alternativ til Organismemetaforen og retter fokus på nogle af de irrationelle og tilfældige elementer, som også er en del af det organisatoriske liv. På trods af at denne metafor også er følelsesmæssig neutral, er den interessant for Hjertemetaforen, fordi hjertemetaforen vil være i stand til at imødekomme nogle af de irrationelle elementer, som opstår eksempelvis under en forandringsproces.

Med udgangspunkt i marxistiske teorier, har *organisationer som dominans* (Dominansmetaforen) fokus på de følelsesmæssige negative konsekvenser, det har at sætte individet i en rolle af overlegenhed eller underlegenhed. Værdimæssigt er denne metafor også følelsesmæssigt negativ.

Jeg har nu argumenteret for ved intern sammenligning, at ingen af Morgans eksisterende stormetaforer indeholder de positive følelser, da de enten er følelsesmæssige neutrale eller negative, og at de fleste har fokus på organisationsniveauet. Hjertemetaforen placerer sig således på et kontinuum mellem individ og gruppe.



Figur 2: Hjertemetaforens placering i et kontinuum mellem individ og organisation.

Samtidig har jeg argumenteret for, at Kulturmetaforen enten er død eller frossen på grund af dens hyppige anvendelighed. Alligevel ses Hjertemetaforen i forlængelse af Kulturmetaforen. Hvorfor? Fordi Kulturmetaforen retter fokus på den symbolske betydning af alle aspekter af en organisations hverdagsliv. Samtidig viser den, hvilke fælles værdier og antagelser organisationsmedlemmerne har, og hvordan sammenhængen er mellem det, organisationen siger, og det den rent faktisk gør. Det er Hjertemetaforens sigte at styrke disse forhold i Kulturmetaforen, som i sig selv er en kulturanalyse i den større kulturanalyse, der specielt sætter fokus på værdier, antagelser og livsopfattelser, der ligger bag organisationens handlinger. I og med at Hjertemetaforen ikke er

færdigudviklet, kan den endnu ikke anskues som en meta-metafor, selvom den angiveligvis ender som en *”stand-alone metafor”* (Örtenblad et. al, 2016) på lige fod med Morgans eksisterende stormetaforer. Hjertemetaforen kan af samme årsager endnu ikke sammenlignes i en kulturel kontekst, da den pt. er tænkt i en vestlig kontekst. En ekstern sammenligning ville kræve en analyse i komparation med eksempelvis en østlig kontekst, som i artiklen *”Emotion Metaphors in Management”* (Krone og M. Morgan, 2000: 83), hvor vestlige følelsemetaforer sammenlignes i en kinesisk kontekst.

I det følgende afsnit retter jeg fokus på meningsforståelsen og *”the generative power of metaphor and on clusters of images that offer insights about organizational phenomena in different ways”*, og behandler således hjertemetaforen som en *”[...] living, practical frame for engaging and shaping the ontological dimensions of organizational life”* (Örtenblad et al. 2016: 886). Men er hjertet da en metafor i sig selv? Det vil jeg søge at svare på i det følgende afsnit, hvor jeg kigger dybere ind i organisationer som hjertemetaforens struktur.

Organisationer som hjertemetaforens substans

Lakoff og Johnson (1980) arbejder med tre overordnede metaforer med hver deres strukturelle opbygningsfunktioner (i) Orienterings metaforer, (ii) Ontologiske metaforer og (iii) Strukturelle metaforer. Følelsemetaforer i litteraturen er primært forankret i CONTAINER metaforen (Krone et al, 2000: 87), og anses for at være SUBSTANCES eller FLUIDS IN A CONTAINER, hvor kroppen fungerer som CONTAINER (Kövecses, 1990). Dette er en ontologisk metafor, hvor vi som mennesker, ifølge Lakoff og Johnson er

”[...] bounded and set off from the rest of the world by the surface of our skins, and we experience the rest of the world as outside us. Each of us is a container, with a bounding surface and an in-out orientation” (1980: 29).

Nørager (1996) påpeger, at hjertet højst sandsynlig ikke er en metafor i sig selv, men nærmere anvendes i en symbolsk metonymi i relation til metaforer. Eksempelvis THE FLUID CONTAINER og HEART, eller metaforen LOVE IS IN THE HEART, som Kövecses kommer ind på i sine betragtninger om, at hjertet er en beholder med blod, som i sin forstand er mere basic en BODY AS A CONTAINER metaforen. I følge hans ord:

”[...] the physiological effect of increased heart rate is one of the most important bodily responses associated with love, and also with many other emotions” (Kövecses: 1990: 83).

Det vil sige, at vi har konceptualiseret vores følelser i forbindelse med hjertet, og derfor betragter hjertet som *”the seat of the emotions”* (186: 83).

Hjertet nævnes dog sjældent som dominerende i CONTAINER metaforen, når det drejer sig om følelser, men nævnes som en CONTAINER i kroppens CONTAINER (Krone et. al, 2000: 88). Til ovenstående betragtning knytter Kövecses an til en sprogteoretisk tilgang i sit forsøg på at gribe komplekse og psykologiske fænomener, som følelser, an. Han mener ikke, at det er nok at definere

komplekse og abstrakte følelser og det ”indre” ud fra én kognitiv model, eksempelvis VREDE ER VARME eller ANGER IS IN THE HEART. Den sidste metafor er her forbundet med vrede og ”*internal pressure because too much ”emotion substance” is crammed into a container of limited capacity*” (Kövecses, 2005: 69) og er forankret i en ikke vestlig kontekst, hvor hjertet som regel er forbundet med kærlighed og følelser. Ikke desto mindre kan billedet af et hjerte, der flyder over, bliver ramt, hvad enten det er vrede, kærlighed eller andre følelser, bruges til at beskrive mere subtile følelser. Kövecses foreslår en PRESSURIZED CONTAINER til at beskrive følelser, hvor der er stærk udladning, men jeg vil her argumentere for en mere passende metafor med udgangspunkt i William James definition af en følelse; “*a wave of bodily disturbance*”, i stedet for termen PRESSURIZED. Derfor bruger jeg termen WAVE CONTAINER i min grupperingsfase. Lignende valg jeg har truffet i processen, hvor oversættelse/tilpasning af eksisterende metafor labels har været nødvendig for at få den rigtige meningsforståelse ud af mine data. På engelsk tyder forskningen på, at CONTAINER metaforen er den mest dominerende, når det handler om at udtrykke følelser, som vrede og frygt, i hvert fald i en vestlig kontekst (Kövecses, 1990). Men der er også andre i kombination med CONTAINER metaforen. Når vi taler om følelser, udtrykkes det ofte ud fra en ”spatial” vinkel. Eksempelvis dyb, indre, ydre, central eller kerne, som er afgrænset af BODY as a CONTAINER oftest kombineret med QUANTIFYING eller INTENSITY. CONTAINER metaforen, som beskriver dybe følelser, afstedkommer således en konceptualisering af SINCERE IS DEEP DOWN. I følge Kövecses:

”Hence, deeply felt emotions will be ones that are sincere and one's innermost feelings are one's true feelings, and deep inside means ”in reality.” In general, what goes on inside the container is referred to as one's emotional life” (1990: 152).

CONTAINER metaforen vil, på trods af dens kompleksitet når det kommer til at udtrykke følelser, unægtelig være en central del af Hjertemetaforen.

I det følgende retter jeg fokus mod symbolanalysen og metaforanalysen med henblik på at afdække, hvorledes deltagerne konceptualiserer deres oplevelser af medfølelse, tillid, sårbarhed og intuition, og hvordan de udtrykker og udlever det i fællesskabet. Hvilke følelsesmetaforer bruger de i fællesskabet, hvilken følelsesmæssig diskurs er fremherskende? Og hvad kan vi lære af denne diskurs, som giver os et indblik i det organisatoriske følelsesmæssige liv? Disse spørgsmål behandler jeg i næste kapitel.

Analyse: Symboler, metaforer og hjertesproget foldes ud

I dette kapitel operationaliseres således mit bud på en symbolistisk hjertespiral i kombination med hjertesprogets følelsesmæssige udtryk og diskurs. Hver følelse har deres egen hjertespiral med hver deres associationsforløb, som ofte krydser hinanden, og de betragtes derfor som tæt forbundne. Life Academys organisationskulturelle karakteristika beskrives ud fra mine observationer og deltageres egne udtalelser. De umiddelbart synlige nøglebegreber; intrapsykiske, fysiske, verbale- og handlingssymboler, forankres i følelsernes teori, indkredses og fortolkes i Life Academys hjertebilleder, som udmunder i en horisontsammensmeltning.

I virksomheden Life Academy er de gode til at tale om følelser. At tale om følelser er det, de lever af. Når det så er sagt, så er det en helt almindelig virksomhed, der har regninger, som skal betales, og der skal penge i kassen. Dette er en realitet, som alle deltagere kommer ind på i interviewene. Det er en virksomhed med projekter, der skal koordineres, events der skal arrangeres, og studerende som skal undervises. Og der er travlt. Det går godt. Rundt omkring på gangene høres udtalelser som; ”*jeg har tillid til, at alt er, som det skal være*”, og i en samtale med en kollega siger chefen; ”*Alt er, som alt er, det som sker, sker*”. Indikationer på, at der på trods af rutineopgaver og almindelige daglige forretningsgange, samtidig er nogle andre ting i spil i denne virksomhed. Indretningen er lys og let, og der er grafiske, positive opmuntringer på væggene. Virksomheden er delt op i to afdelinger, en kursus/undervisningsafdeling i den ene side af bygningen og den administrative afdeling i den anden side. I administrationsdelen er medarbejderne fordelt på to adskilte kontorer i åben kontorstil. I det bagerste kontor deler cheferne Charlotte og Christina kontor (CC).

I undervisningsafdelingen er en hel væg udsmykket med billeder af virksomhedens inspirationskilder; Oprah Winfrey, Tony Robbins, Mother Theresa og Ghandi, blot for at nævne nogle navne. Billederne er alle symboler på omsorg, og man er ikke i tvivl om, at man er i en virksomhed, hvor det at hjælpe mennesker, er i centrum. Handlingssymboler er de handlinger i organisationen, som knytter an til en betydning ud over deres instrumentelle indhold, hvoraf ritualer og ceremonier er symboladede handlinger (Trice & Beyer, 1984: 654). Det var hurtigt iøjnefaldende, at der hos Life Academy hersker et særligt rum, hvor man behandler hinanden med respekt, og man passer på hinanden. Eksempelvis kan man opleve chefer sende sine medarbejdere tidligt hjem, den nye medarbejder i arbejdsprøvning bliver taget ekstra godt hånd om, og den deltidssygemeldte marketingkoordinator bliver skånet for flere arbejdsopgaver, som ikke er direkte relateret til Life Academy. Et ritual beskrives af Lukes i Schultz som:

”[...] a rule-governed activity of a symbolic character which draws the attention of its participants to objects of thought and feeling which they hold to a special significance“
(Schultz, 1990: 75).

Ovenstående er alle eksempler på små handlingsmønstre i organisationen, som tilsammen skaber en overordnet gennemgribende handling af særlig betydning i virksomheden. Dette kommer til udtryk i et såkaldt anerkendelsesritual (Schultz, 1990), og det er med afsæt i dette anerkendelsesritual, at jeg i det følgende præsenterer en analyse og fortolkning af Life Academys særlige levevis. Øvrige symboler og nøglebegreber tages i betragtning og indkredses løbende ud fra dette ritual. Rituallet afstedkommer en treinddeling af handlinger på flere planer, som understøttes i den måde, deltagerne oplever de enkelte følelser, den måde de udtrykker sig på samt udlever følelserne i fællesskabet. Denne treinddeling har karakter af en homeostaselignende tilstand (Krone et. al, 2000: 91), en form for følelsesmæssig homeostasemetafor, der kan anvendes som et billede på, hvorledes forståelsen af følelseslivet i Life Academy opstår og tager sig ud. Det billede, som tegner sig, kan overordnet beskrives som; (a)Erkendelse af indre ubalance, (b)Genskabelse af indre balance og (c)Ansvar, refleksion og læring. Genskabelse af indre balance udfolder sig på forskellige vis, afhængig af

konteksten, den udspiller sig i. De verbale og intrapsykeiske symboler i måden deltagerne udtrykker sig på, er markante. Her anvendes homeostasemetaforen som grundlag for fortolkning af de symbolske betydninger, og anskues i øvrigt som en symbolsk proces i anerkendelsesritualet. Den første følelse, som behandles i for denne kontekst, er medfølelse.

Medfølelsens hjertespiral, egenskaber og udtryk

”The value of seeing compassion in organizations, is that it brings the organic, the moving and the heartfelt, the emotional, and the relational elements of life into sharp relief” (Frost et. al, 2006: 2).

Medfølelse i en organisatorisk sammenhæng har en relativ kort historik sammenlignet med traditioner i religion, medicin og socialvidenskaberne (Frost et. al; 2006). Det er først inden for de seneste årti, at man er begyndt at forske i den positive effekt medfølelse har på medarbejdernes måde at være sammen på. Der er mange former og variationer af medfølelse alt efter, hvilket perspektiv man indtager (Solomon, 1998 fx). I det følgende er fokus på en definition af medfølelse centreret omkring *”the connection between people”* (Frost, et. al, 2000; Frost et. al, 2006). Her skaber medfølelshandlinger en følelse af værdi og forbundenhed hos de medarbejdere, som oplever, giver eller modtager medfølelse. Medfølelsen er mere end blot en følelse af empati for den anden, men kommer også med en form for handling (Frost et. al, 2000: 27; Gilbert, 2010: 389).

En lignende treinddeling, som den ovenfor illustreret af homeostasemetaforen, findes i litteraturen i forståelsen af medfølelse. Ifølge Frost et. al, er medfølelse en multi-dimensionel proces med tre elementer, hvor man først bliver opmærksom på den andens smerte, empatisk føler den persons smerte, og hvorefter man handler for at lindre denne smerte (2006: 5; 2008: 195f). Den ovenforstående treinddelte udlægning af medfølelse minder på mange måder om den opfattelse, som deltagerne hos Life Academy har af medfølelse. Spørgsmålet, om hvad medfølelse betyder for den enkelte deltager, varierer naturligvis, og afstedkommer forskellige udlægninger af medfølelse. Det er empati, tagen sig af, indlevelse, nærvær og forståelse for den, som er ramt.

Homeostasemetaforen i anerkendelsesritualet kan illustreres med et andet ritual i overført betydning: *”rites of passage”* (Trice & Beyer, 1984), et slags overgangsritual, som også er inddelt i tre faser. Løsrivelsesfasen er det sted i processen, hvor deltageren oplever følelsesmæssig ubalance. Overgangsfasen er det sted på vejen, hvor ubalancen bliver genoprettet og store dele af medfølelshandlingen finder sted. Inkorporeringsfasen er det sted, hvor ritualet afsluttes, og hvor den følelsesmæssige balance er genoprettet, og hvorpå deltageren selv tager ansvar for det videre forløb eller får en læring af den følelsesmæssige erfaring.

1. Erkendelsesfasen

Løsrivelse fra det man har gang i, når man erkender, at man er ramt i sine følelser.

Udtrykket 'at blive ramt', eller blive 'ramt i' (26 gange i datasættet) fremkommer hyppigt og tildeles her en betydning i form af et særligt lokalt udtryk, som oftest bliver fulgt op af et 'mødt i' (30 gange i datasættet). Umiddelbart syner dette ikke som nogen særlig sprogbrug, men læst i kontekst og set i lyset af homeostasemetaforen giver det mening. Her tegner sig nemlig et billede af,

hvad der sker, når man som medarbejder hos Life Academy bliver ramt af noget i sine følelser. Det kan være noget i familien, i en vennerelation eller i en kollegarelation, som gør, at man 'er ramt'. Eller 'luften er lige gået ud af ballonen'. Det kan også være, at man er usikker på nogle opgaver, man har fået tildelt, som man skal have hjælp til.

2. Overgangsfasen

Ritualets særlige form og indhold hvor man mødes i de følelser, man oplever.

Hvis man kommer i sådan en følelsesmæssig ubalance hos Life Academy, så er det op til en selv at tage ansvar, i modsætning til at det er den anden, som bliver opmærksom på den følelsesmæssige tilstand, man er i. Herefter udspiller der sig to forskellige scenarier i fællesskabet. Enten taler man om det med sin kollega, ellers går man til sine chefer. Det, der udspiller sig i dette rum, hvor man bliver mødt i sine følelser, har flere varianter og har en karakter af *interpersonal work* (Frost et. al, 2006: 8). Interpersonal work kan enten være (i) Open listening eller (ii) Creating a holding space for pain. Disse to karakteristika for medfølelse er markante i måden, man hos Life Academy håndterer deltageres følelsesmæssige ubalancer i hverdagen. Open listening indvirker medfølelse på tre måder: "noticing, feeling and responding" (Frost et. al, 2006). Det vil sige, at ved at rette fokus mod den andens smerte skaber man et rum, hvor man som lytter inddrages i den andens "emotional space". Dette er både et psykologisk og et pædagogisk værktøj, hvor *aktiv lytning* (Gravesen, 2015 fx) er den danske betegnelse. Det er et redskab til at styre og facilitere en samtale på respektfuld vis, tæt på den andens forståelseshorisont.

At lytte kommer hyppigt til udtryk, hvor deltagerne ofte bruger ordet lytte, når de beskriver, hvorledes de i fællesskabet udviser medfølelse (24 gange i datasættet). Man hører altså ikke kun det, der bliver sagt af den anden, men også det usagte; man opfanger det underliggende meningsindhold, og man sanser vedkommendes følelser. Her forudsætter det, at man er empatisk hos den anden, men stadig er i kontakt med sit eget kropslige sanseapparat (Gravesen, 2015). En slags væren der i nuet for den anden uden forbehold eller fordømmelse.

Dette understøttes diskursivt, hvor en INNER LANDSCAPE gruppering anvendes til at beskrive dette rum. INNER LANDSCAPE grupperingen repræsenterer sociale emotionelle forskelligheder som adskilt af et fysisk rum.

EKSTRAKT 1.1.1

5. D1: føle at når jeg står over for et andet menneske,
6. D1: så kan jeg betrakte personen ovre fra min verden,
7. D1: ovre fra min indre verden.
8. HH: ja
9. D1: Mit eget indre landkort af
10. D1: hvordan verden ser ud
11. HH: ja
12. D1: og deraf være der for den person
13. D1: der fra mit sted af, på bedste vis,

Figur 3: Eksempel på INNER LANDSCAPE gruppering

Denne metafor udspringer af en MOVEMENT gruppering – en relativ stor gruppering (177 forekomster jf. rawdata v1), som jeg har kategoriseret i yderligere tre kategorier; image schematic components; MOVEMENT SOURCE, MOVEMENT PATH og MOVEMENT GOAL for at få den rigtige kontekst frem (Cameron & Maslen, 2010: 123). Her illustrerer *over for*, *fra*, og *ovre fra*, at medfølelsen kommer fra den ene MOVEMENT SOURCE til den anden. Det er en bevægelse fra et sted til et andet, en CONTAINER til en anden CONTAINER. Denne form for lytning, set fra den andens perspektiv, virker stærkt anerkendende særligt hvis fulgt op af en form for spejling (Gravesen, 2015). Denne form for spejling tager sig ud i det rum, i denne bevægelse, som skabes i mødet med den anden, der betegnes som ”a holding space for pain” (Frost et. al, 2006). Her ”møder” man altså den anden på sin vej i det følelsesmæssige landskab, heraf grupperingen MOVEMENT PATH. I dette rum, i det interpersonelle arbejde, handler det om at skabe en ramme, hvor der er plads til spejling, samtaler, refleksion og ”steps towards growth and connection” (Frost et.al, 2006). Det er præcis det, der sker i processen, hvad enten det er inde hos cheferne eller i samspillet med en kollega. Enten bliver der lyttet til eller spurgt ind til situationen. Denne gruppering QUESTIONING forekommer 12 gange i datasættet, hvoraf de syv opstår i medfølelessnakken. Denne spørgeteknik er en del af ”creating a holding space” og bruges i selve undervisningen, i fællesskabet og i forhold til en selv.

DET DER BLIVER SAGT	METAFOR	TRANS#	LINJE	EKSTR	GRUPPERING
jamen okay vi bruger rigtig meget at spørge ind til	spørge	medfø2	36	2.1.2	QUESTIONING
hvad handler det om?	handler	medfø2	83	1.1.2	QUESTIONING
hvad er mit behov	mit behov	medfø2	50	2.1.2	QUESTIONING
hvad har du brug for altså?	brug for	medfø2	40	2.1.2	QUESTIONING
rigtig meget, hvad har du brug for?	brug for	medfø2	41	2.1.2	QUESTIONING
hvad er det jeg står i lige nu	stå i	medfø2	47	2.1.2	QUESTIONING
hvad handler det om?	det om	medfø2	83	1.1.2	QUESTIONING

Figur 4: Oversigt på QUESTIONING gruppering

3. Inkorporeringsfasen

Hvor rituallet afsluttes, og man genoptager det, man havde gang i; nu styrket og afbalanceret.

Når man er blevet 'mødt' i sine følelser med medfølelse og teknikken interpersonal work, så er der genskabt balance i følelserne, og man kan nu genoptage sit arbejde. I rummet, hvor det at åbne op for sine følelser er tilladt, er deltagerne nu blevet mødt, set og hørt. Dette i sig selv kan give lindring. Det er derefter op til den enkelte at tage ansvar og handle i situationen. Nogle gange er tiden en faktor, hvor tingene går i sig selv igen, andre gange er det refleksionen og den spejling, som opstår i 'holding space' rummet, som udløser en ny bevidsthed og erkendelse af egne handle-mønstre. Denne refleksion betegnes som læring og som en gave. Deltagerne beskriver det, at få italesat sin følelsesmæssige ubalance, som en lindring og er her i overensstemmelse med medfølelsens sidste trin i treinddelingen. Diskursivt kommer det til udtryk ved grupperingen MOVEMENT GOAL. At få sagt sin følelsesmæssige ubalance højt og blive mødt, set og hørt giver en umiddelbar lindring:

DET DER BLIVER SAGT	METAFOR	TRANS#	LINJE	EKSTR	GRUPPERING
og så er jeg af med det	af med	medfø2	86	1.1.2	MOVEMENT GOAL
at så skal jeg ikke bekymre mig mere	ikke bekymre mig	medfø2	88	1.1.2	MOVEMENT GOAL
for så skal trygheden nok indfinde	indfinde	tillid1	118	1.2.1	MOVEMENT GOAL
jeg får genskabt tilliden til mig selv	genskabt	tillid2	160	1.2.2	MOVEMENT GOAL
det giver Jo en lettelse her og nu ikkå	lettelse	tillid2	276	3.2.2	MOVEMENT GOAL
jamen så fylder den ikke nær så meget	fylder den ikke	sårba2	389	3.3.2	MOVEMENT GOAL
og lade gå på det	på det	sårba1	320	1.3.1	MOVEMENT GOAL
så er man jo af med det altså	af med	sårba1	211	4.3.1	MOVEMENT GOAL
og lade gå på det	lad gå	sårba1	320	1.3.1	MOVEMENT GOAL
så falder vandene meget til ro	til ro	sårba1	324	1.3.1	MOVEMENT GOAL
men det er jo bare at sige fra	sige fra	sårba1	210	4.3.1	MOVEMENT GOAL
altså altså så er den jo væk sjov nok	væk	sårba2	390	3.3.2	MOVEMENT GOAL
haha så er den jo tit væk	væk	sårba2	391	3.3.2	MOVEMENT GOAL

Figur 5: Eksempler på MOVEMENT GOAL gruppering

Når medfølelse er "the connection between people", er følgende gruppering opstået undervejs i arbejdet med dataene CONNECTION /SEPARATION. Her forstås 'connection' som den måde, man ser og behandler hinanden på i Life Academy. På tværs af datasættet nævnes "Med respekt" seks gange i medfølelsessnakken og "accept" nævnes 11 gange i medfølelsessnakken. Denne overflod af opmærksomhed på andres behov og energi til at imødekomme hinandens forskelligheder med dyb respekt, argumenterer jeg for, skyldes det trygge miljø, medarbejderne befinder sig i. Forskning tyder nemlig på, at en øget følelse af tryghed frigør medfølelse og opmærksomhed mod andres behov og en energi til at imødekomme dem (Goleman, 2006: 264). Dette medfører en høj grad af social forbundenhed.

MEDFØLELSE



Figur 6: Medfølelseskontinuum

Hensigten med at fortolke anerkendelsesritualet i Life Academy er selvfølgelig at forstå ritualets betydning, men også at lade det være en yderligere indgang til indkredsningen af Life Academys organisationskultur. Her foranlediger min opmærksomhed sig på den del af ritualet, som omhandler det faktum, at deltagerne har tillid til at bruge deres chefer som sparring.

I det næste afsnit behandler jeg hjertespiralen for tillid, tilliden som begreb og hvilke former for tillid, der er på spil hos Life Academy.

Tillidens hjertespiral, energi og italesættelse

“Vi føler os som mennesker ikke lige så veltilpas i omgivelser præget af mistillid som i omgivelser præget af tillid. Tillid optræder måske af den grund som en positiv kulturel værdi” (Bordum, 2001: 77)

Ovenstående ”*holding environment*” i Life Academy vidner om et kulturelt mønster, hvor der er tillid til hinanden på tværs af organisationens niveauer. Der tegner sig et tydeligt billede af et tillidsfuldt miljø. Ikke blot medarbejderne imellem, mellem undervisere og studerende, men også mellem medarbejdere og ledelsen. Cheferne, Christina og Charlotte, i daglig tale kaldet CC, kommer ofte op i tillidssamtalen.

Indgangen til tillidens hjertespiral, har atter været Life Academys lokale dialekt, hvor ordet tillid italesættes helt konkret på flere planer. Det er et gennemgående sprogligt univers, som knytter sig til deltagernes udtalelser om begrebet, men som også kommer til udtryk, når man bevæger sig rundt i organisationen. ”*Jeg har fuld tillid til, at alt er, som det skal være*” og ”*det der er, er, det der sker, sker*”, er nogle af de udtryk, man hører, når man bevæger sig rundt på gangene. Tilliden bliver her tillagt en symbolsk betydning, da det er et af de symboler, man kan høre, se og fornemme i organisationen. Tillidsbegrebet i organisationer er beskrevet mangfoldigt i litteraturen, (se Fulman & Gelfand, 2012 for overblik), men tillidsbegrebet handler først og fremmest om forventninger som noget normativt, idet tillid refererer til positive forventninger (Bordum, 2001; Fulman & Gelfand, 2012; Thyssen: 2001). Eksempelvis har man tillid til, at ens kollegaer gør som aftalt. Man har tillid til, at man som udgangspunkt gør, det bedste man kan. Og hvis man af en eller anden årsag ikke er tryk i en situation – det kan være en uoverensstemmelse med en kollega, eller ny opgave man er udfordret i – så er det igen op til den enkelte at sige det højt og tage ansvar. Her ligger der en grundlæggende tillid til, at det er helt ok, at italesætte det over for sine kollegaer eller sine chefer. Her træder den følelsesmæssige homeostasemetafor igen i karakter i et anerkendelsesritual, hvor cheferne bliver nævnt som det sted, hvor man kan gå hen og få hjælp. Eksempelvis D1, som nedenfor fortæller, hvad hun gør i en situation, hvor hun har været udfordret i en situation med en kollega.

EKSTRAKT 1.2.2

210. D1: Der tror jeg det der kommer til udtryk her er

211. D1: at jeg har tilliden til

212. D1: at gå ind til mine chefer

213. D1: og og og udlevere en side af mig selv,

214. D1: som jeg måske er udfordret på,

215. D1: som er mit arbejds punkt

Figur 7: Eksempel på fase B i anerkendelsesritualet

I følge Fulman & Gelfand er de positive forventninger forankret i ”*trustworthiness, and willingness to accept vulnerability*” (2012: 1174). Ovenstående eksempel indikerer, at der grundlæggende er en positiv forventning til, at man kan sparre med sine chefer. Fulman & Gelfands typologi om tillid på tværs af organisationens niveauer, kan bruges til at beskrive, hvilken form for tillid der overordnet er tale om i Life Academy. Vi befinder os stadig på individniveauet, og derfor læner jeg mig op af de tre definitioner, som tilhører dette niveau, hvor tillid til en interpersonel referent (target of trust) beskrives som: ”*a psychological state comprising willingness to accept vulnerability based on positive expectations of a specific other or others*”, og tillid til en interpersonel referent på team-niveau som: ”*a shared psychological state among team members comprising willingness to accept vulnerability based on positive expectations of a specific other or others*”, og tillid til en interpersonel referent på organisationsniveau som: ”*a shared psychological state among organizational members comprising willingness to accept vulnerability based on positive expectations of a specific other or others*” (2012: 1174).

Når jeg læner mig op af disse definitioner, bunder det i, at interviewmaterialet kommer med mange eksempler på, at deltagerne ikke er bange for at udlevere de sider af sig selv, hvor man er utryk, eller har mistet tilliden – hverken over for kollegaer eller cheferne. Faktisk ligger der en positiv forventning i, at det er sådan, Life Academys verden er. Deltager D3 opsummerer dette i følgende citat:

EKSTRAKT 3.2.1

- 96. D3: og tilliden til at øhh
- 97. D3: at man kan sige tingene som de er,
- 98. D3: synes jeg også er en stor tillid
- 99. HH: altså være ærlig
- 100. D3: ærlig ja ærlighed i
- 101. D3: og jeg stoler på
- 102. D3: at der er tillid til
- 103. D3: at mine kollegaer
- 104. D3: og mine chefer
- 105. D3: og mine medstuderende eller
- 106. D3: hvem det nu er
- 107. D3: kommer og siger hvis der er noget der frustrerer dem

Figur 8: Eksempel på tværorganisatorisk tillid

Der er ikke kun tillid på tværs, men også opadtil og nedadtil. Flere af deltagerne giver udtryk for, at cheferne udviser stor tillid til medarbejderne, som det ses i nedenstående figur.

DET DER BLIVER SAGT	METAFOR	TRANS#	LINJE	EKSTR	GRUPPERING
så tilliden i at de tror på mig	tilliden i	tillid1	106	2.2.1	TRUST/DISTRUST
altså en hel masse tillid til mig selv	tillid til	tillid2	131	2.2.2	TRUST/DISTRUST
så får jeg også tillid til mig selv	tillid til	tillid2	134	2.2.2	TRUST/DISTRUST
jeg får genskabt tilliden til mig selv	tillid til	tillid2	160	1.2.2	TRUST/DISTRUST
de har vist mig tillid	tillid	tillid2	122	2.2.2	TRUST/DISTRUST
der er stor tillid til at man får tingene gjort	tillid	tillid1	78	4.2.1	TRUST/DISTRUST
have tillid til at det bedste kommer ud af det	tillid	tillid1	113	1.2.1	TRUST/DISTRUST
hvor vi anvender ordet tillid	tillid	tillid2	133	1.2.2	TRUST/DISTRUST
jamen der jo stor tillid	tillid	tillid1	62	4.2.1	TRUST/DISTRUST
og mister måske lige tilliden	tilliden	tillid2	145	1.2.2	TRUST/DISTRUST
så læner jeg mig op af tilliden	tilliden	tillid1	117	1.2.1	TRUST/DISTRUST
trygheden er under tilliden	tillid	tillid1	121	1.2.1	TRUST/DISTRUST
fordi jeg har mistet tilliden	tilliden	tillid2	152	1.2.2	TRUST/DISTRUST
inde i mig selv, af tillid, den jeg har mistet	tillid	tillid2	171	1.2.2	TRUST/DISTRUST
de vil mig, de stoler på mig, de giver mig en masse	vil mig	tillid1	107	2.2.1	TRUST/DISTRUST
som godt må have manglende tillid	manglende tillid	tillid2	192	1.2.2	TRUST/DISTRUST

Figur 9: Eksempel på grupperingen TRUST/DISTRUST

Grupperingen TRUST/DISTRUST indeholder en undergruppering, som omhandler CONTROL. Her har kontrollen to dimensioner. Den ligger dels i forlængelse af den tillid, der er til cheferne, som, D4 ofte lægger vægt på, ikke kontrollerer eller ”ånder en i nakken”, men at der er stor tillid til, at man får lavet sine ting, også selv om D4 i en periode har været sygemeldt. Dels handler kontrollen også om, at man ikke kan kontrollere eller styre de ydre omstændigheder, kun de indre.

Ovenstående udtryk som; ”*alt er, som alt er, og det der sker, sker*”, associerer til en medbetydning i anvendelsen af ordet tillid. Der ligger her et fælles mindset hos både chefer og kolleger, hvor der er fokus på det positive og ikke det negative. Uanset hvad man må blive udsat for, så er mindsettet, at man skal prøve at få det bedste ud af det. Og her læner deltagerne sig op ad denne tillid, hvor merbetydningen af tillid også handler om, at vi ikke kan kontrollere os ud af alt. Og i stedet for at fokusere på det negative i at der eksempelvis ikke er mødt det forventede antal kursusdeltagere op til et arrangement, så er fokus på, at der er en mening med dette. I det sproglige univers gælder følgende mantra:

*“Where focus goes
Energy flows
And results show”*

Ovenstående mantra er dybt integreret i deltageres måde at se verden på. Det er en visualiseringsteknik, hvor man frigør sig fra den negative tolkning af en situation og ser den bedre, end den er, og herefter visualiserer fremtiden i en positiv vinkel. Dette er en form for selvledelse, som er inspireret af sprogpositivisme og selvudviklingsguruen Anthony Robbins (Krogsgdal, 2009). Vi kan altså kun styre det, der sker inde i os selv og ikke de ydre omstændigheder. Denne erkendelse og måde at være i verden på, er en teknik, der opøves over tid, som en proces i ens udvikling. Cheferne (CC) bidrager til denne udvikling ved at vise deres medarbejdere tillid. Men ikke kun til at de praktiske arbejdsopgaver bliver udført. Den tillid, de udviser, handler også om tilliden til det enkelte menneske og dennes iboende ressourcer. Det er en form for anerkendende ledelsesstil, som udspringer af positivitetens tre grundantagelser; ”*du skaber selv dit liv, alt kan altid blive bedre og du er altid mere end du tror*” (Krogsgdal, 2009: 85).

Ledelsesstilen hos Life Academy bunder altså i et udpræget positivt menneskesyn, hvor fokus er på menneskets evne til at skabe sig selv et godt liv, og at mennesket er ressourcestærkt. Dette kommer til udtryk i deltageres eksempler, hvor D3 fornylig er blevet ansat i en stilling, som hun ikke er uddannet til, eller D2 som giver udtryk for, at hun er blevet udfordret i opgaver, hun ikke troede, hun kunne, da hun fik dem. Den tillid, som cheferne her udviser medarbejderne, udløser en positiv og forstærket tro på egne evner.

Igen kan overgangsritualet i anerkendelsesritualet beskrive den treinddelte proces i den følelsesmæssige homeostasemetafor, hvor man som medarbejder kommer styrket ud på den anden side: A: Man bliver udfordret, hvilket skaber bølge af forstyrrelse i det indre følelseshav, B: Man bliver gjort tryk med visualiseringsteknikker og anerkendende tilgang og tillid fra cheferne, C: Man kommer styrket ud på den anden side, og den indre ’følelsesforstyrrelse’ er erstattet af en personlig power og en forstærket tro på egne evner. Tilliden afstedkommer altså en villighed til at tage chancer og hermed en villighed til at risikere at blive sårbar i en situation, hvor man er udfordret.

Forskning viser, at oxytocin er direkte relateret til menneskets villighed til at tage chancer. Ifølge Kosfeld, Heinrichs, Zak, Fishbacher og Fehr: ”*oxytocin specifically affects an individual’s*

willingness to accept social risks arising through social interactions” (2005). Jeg argumenterer for, at oxytocinets støtte kan være en supplerende biokemisk forklaring på den sociale forbundenhed og tillid, som hersker i Life Academy. Jeg har etableret, at der er stor medfølelse blandt medarbejderne i ovenstående afsnit, og netop hormonet oxytocin beskrives som en bagvej til denne medfølelse (Goleman, 2006). Hver gang vi har kærlig kontakt til en, vi synes om, så strømmer oxytocin ud i kroppen, og viser sig i øvrigt også i mange forskellige behagelige sociale interaktioner. I følge neuroendokrinolog Uvnäs-Moberg gælder dette især omsorg under enhver form, ”*hvor mennesket ikke alene udveksler følelsesmæssig energi, men kan rent faktisk fremkalde de positive følelser hos hinanden*” (Uvnäs-Moberg i Goleman, 2006: 266).

Et hilseritual støtter op om denne forklaring. Når man som ny bliver budt velkommen hos Life Academy, så er det med en fremstrakt hånd. De medarbejdere og studerende, som har været længere tid hos Life Academy, får et kram eller et kindkys. Efter indledende observationer som forskerdeltager, blev jeg som deltagerforsker også budt velkommen på denne måde. Dette hilseritual giver associationer til nære relationer, sådan som man finder det i familier. Flere gange i datamaterialet fremtræder metaforen ”huset” om organisationen også, hvilket stemmer overens med den måde, der værnes om de ansatte på, og den medfølelse og tillid som kommer til udtryk. Ikke desto mindre afstedkommer familiemetaforen ofte misvisende associationer, da denne metafor kan være akavet. Hvis Life Academy er billedet af en familie, hvem er så moderen (CC?) og faderen? Og hvem er så børnene (medarbejderen eller de studerende)? Sådan som vi kender familier, er det ikke altid, at de får det bedste frem i en (Laloux, 2014), og det ville samtidig ikke være en ligevægtig kultur. Jeg vender tilbage til denne metafor.

TILLID



Figur 10: Tillidens kontinuum

Ovenstående dimension af villighed til at tage chancer og villigheden til vise sårbarhed åbner op for yderligere fortolkningsmuligheder og nye indkredsninger af organisationskulturen. I det følgende behandler jeg følelsen sårbarhed.

Sårbarhedens hjertespiral, mod og talemåder

”Anerkendelse er det, der opretholder vores selvfølelse, selvagtelse og selvværd, og sårbarhed er dens tro følgesvend, den kan ikke vælges fra” (Schimmel, 2016: 160)

Når jeg i ovenstående ikke har tildelt chefernes ledelsesstil en anerkendelsesbaseret label, på trods af det gennemtrængende anerkendelsesritual, så skyldes det, at denne label ofte foranlediger misvisende tanker. Anerkendelsesbaseret ledelse eller *Appreciative Inquiry* (Bovbjerg, 2001) har medført fokus på det positive i organisationer, og minder på mange måder om den ledelsesstil, som jeg har beskrevet ovenfor. Ikke desto mindre går man forkert i byen, hvis man tror, at anerkendelse

er noget, som man blot kan 'ordinere'. For anerkendelse kan ikke påtvinges andre, men er en gensidig handling, der gives som en gave, ellers er det ikke anerkendelse (Wind 1998, i Schimmell; 2016: 147).

Anerkendelse ses i denne sammenhæng som en form for social grammatik, hvor anerkendelsen gives i frihed af en anden, man selv anerkender. Anerkendelsen kan altså ikke manipuleres, påtvinges, kontrolleres eller fikse for den sags skyld, men indløses af den anden, hvis denne altså vil. Og her opstår det, som er den fundamentale sårbarhed i mennesket. En sårbarhed vi alle bærer med os som en socialontologisk virkelighed; vi er alle sårbare (Schimmell, 2015). Her adskiller ledelsen sig hos Life Academy ved at skabe et rum, hvor denne sårbarhed gerne har lov til at være til stede. Organisationer plejer ofte at være steder, hvor tvivl og sårbarhed pakkes væk i et "professionelt jeg", hvor rationalitet hersker, og hvor de følelsesmæssige og intuitive dele af os selv, ikke er velkomne (Laloux, 2014). Men dette er ikke tilfældet hos Life Academy. Dermed sagt, så er det ikke sådan, at følelserne konstant værdilades og hænger uden på tøjet, men der er rum til at stå ved sin sårbarhed og vise den, når den dukker op. Sårbarheden ses som noget positivt. Når deltagerne beskriver følelsen sårbarhed, beskrives grupperingerne CONNECT/SEPARATE og CONTAINER. Connection og separation kommer til udtryk via: *åbne op*, og *paraderne nede, lukket op for og gemt væk*. Den bekrives også, som *det aller dybeste inde i mig*.

EKSTRAKT 2.3.1

- 140. D2: det betyder noget med
- 141. D2: inderste følelser på en eller anden måde,
- 142. D2: det aller dybeste inde i mig som jeg,
- 143. D2: især inden jeg startede på Life Academy, aldrig viste.
- 144. D2: Altså har jeg bare haft den liggende herinde og (tager sig til hjertet)
- 145. D2: og så har jeg bare ladet som om
- 146. D2: jeg kunne alting. Hele mit liv.
- 147. D2: Så og blive mødt med, i det i Life Academy,
- 148. D2: at man gerne må være sårbar
- 149. D2: - det har gjort
- 150. D2: at jeg har åbnet op for nogle følelser
- 151. D2: jeg har haft gemt væk

Figur 11: Eksempel på grupperingen CONNECT/SEPARATE og CONTAINER.

De *inderste følelser* og det *aller dybeste inde i*, er altså metaforisk et udtryk for det sted, hvor man er, den man er – i sin essens (Kövecses, 1990). At turde vise det sted frem for andre er forbundet med styrke og mod. Dette kommer diskursivt til udtryk i to grupperinger STRENGTH og COURAGE.

COURAGE	modighed	øhh men sårbarhed er også modighed for mig	310	3.3.1
	modigt	jeg synes det er enormt modigt	311	3.3.1
	turde	at det at turde og vise sårbarhed for mig	282	1.3.1
	turde	at jeg har turde åbne op	154	2.3.1
	tør	at man at man at jeg tør vise min sårbarhed	201	2.3.1
	tør	der bliver ramt og tør vise det	298	1.3.1
	tør	når folk tør vise deres sårbarhed og styrke	312	3.3.1
STRENGTH	som en styrke	jeg ser det faktisk som en styrke	200	2.3.1
	styrke	når folk tør vise deres sårbarhed og styrke	312	3.3.1
	styrken	igen tænker jeg styrken	338	3.3.1

Figur 12: Eksempler på grupperingerne COURAGE og STRENGTH

I fællesskabet ligger altså en fundamental holdning til, at sårbarhed er en essentiel del af det at være menneske, og det medarbejderne hos Life Academy har tilfælles er; mod. Modet til at vise hvem man er og lade sig selv blive set. Dette kommer til udtryk i de eksempler, som de kommer med fra deres dagligdag hos Life Academy. Min tolkning er, at de henter dette mod i hjertet, hvilket vulnerability researcher Brené Brown udtrykker således:

“Courage, the original definition of courage, when it first came into the English language, it's from the Latin word "cor," meaning "heart", and the original definition was to tell the story of who you are with your whole heart” (Brené Brown, TEDxHOUSTON, 2010: 8:39)

At fortælle denne historie hører med til den del af den følelsesmæssige homeostasemetafor i anerkendelsesritualet, i overgangsfasen, hvor ritualet udspiller sig, som også involverer, at man viser sin sårbarhed. Hos Life Academy omfavner de således sårbarheden, og herigennem opstår modet til at være uperfekt. Paradoksalt betyder det, at man fremstår som et helhjertet menneske, blidere og mere autentisk. Styrken ligger i at få tingene sagt højt, for man er først sårbar, når man holder tingene for sig selv, eller lægger låg på følelserne. At få tingene italesat medvirker til, at den følelsesmæssige tilstand, som man var ramt i, nu ikke længere fylder så meget. Som D3 udtrykker det: så er den jo tit væk, og som D1 udtrykker det; ”Så falder vandende til ro”.

GRUPPERING	METAFOR	DET DER BLIVER SAGT	LIN.	EKS.
AUTHENTIC BEING	alle mennesker	at alle mennesker er sårbare	301	3.3.1
AUTHENTIC BEING	autentisk	det gør mig meget mere autentisk	203	2.3.1
AUTHENTIC BEING	begrænsninger	at kende sine egne begrænsninger	229	4.3.1
AUTHENTIC BEING	det gør mig	det gør mig meget mere autentisk	203	2.3.1
AUTHENTIC BEING	et helt menneske	det gør mig til et helt menneske	202	2.3.1
AUTHENTIC BEING	ikke perfekt	er at jeg ikke er perfekt	283	1.3.1
AUTHENTIC BEING	kende	at kende sine egne begrænsninger	229	4.3.1
AUTHENTIC BEING	med sig	har deres sårbarhed med sig	302	3.3.1
AUTHENTIC BEING	mig selv	her må jeg være fuldstændig mig selv	165	2.3.1
AUTHENTIC BEING	må	her må jeg gerne være mig	192	2.3.1
AUTHENTIC BEING	må	her må jeg være fuldstændig mig selv	165	2.3.1
AUTHENTIC BEING	må	her må man gerne vise sine følelser	161	4.3.1
AUTHENTIC BEING	må	herinde må jeg være mig	186	2.3.1
AUTHENTIC BEING	må gerne	at man må gerne være sårbar	148	2.3.1
AUTHENTIC BEING	rent	rent i min sårbarhed	327	3.3.1
AUTHENTIC BEING	stå rigtigt	hvis jeg står rigtigt	327	3.3.1
AUTHENTIC BEING	stå ved	eller stå ved sin sårbarhed	345	3.3.1
AUTHENTIC BEING	være	her må jeg være fuldstændig mig selv	165	2.3.1
AUTHENTIC BEING	være mig	her må jeg gerne være mig	192	2.3.1
AUTHENTIC BEING	være	herinde må jeg være mig	186	2.3.1
AUTHENTIC BEING	få lov til	og det kan jeg godt få lov til at fortælle	261	2.3.2

Figur 13: Eksempel på grupperingen AUTHENTIC BEING

Autenciteten kommer til udtryk i ovenstående gruppering AUTHENTIC BEING, hvor deltagerne giver udtryk for, at hos Life Academy må man være den, man er, med alt det man kommer med. At man gerne må være, den man er, udløser en personlige frihed, en tilstand hvor at det at være fri, er at være sig selv (Boulad, 1996; Hansen & Olsen, 2016: 225). Denne autencitet og accept af ens uperfekthed, afstedkommer samtidig en 'selv' medfølelse adfærd (Gilbert, 2009) og en villighed til at give slip på den, man tror, man skal være.

SÅRBARHED



Figur 14: Sårbarhedens kontinuum

Og her opstår den nu symbolske betydning af forbundenhed, som man fornemmer hos Life Academy. Årsagen til at de har overskud til at være medfølelse, og hermed 'connecte' med andre er, at de er i stand til at være medfølelse over for sig selv. Denne tilstand af frihed minder om Maslows videnskabssyn og tanker om menneskets selvaktualisering, det selvrealiserende og sidste stadie i behovspyramiden, hvor mennesket ikke blot er godt, men også instinktivt ved, hvorledes det skal handle for at handle rigtigt (Bovbjerg, 2001; Laloux: 2014). Her gælder en øget bevidsthed som central metafor for frigørelse. Et træk hvor det selvrealiserende menneske er frigjort fra

omgivelserne, og er internt refererende med deres indre kerne, deres intuition (Bovbjerg, 2001). Hvorledes deltagerne forholder sig til netop intuition, og hvad intuition er, behandler jeg i næste afsnit.

Intuitionens hjertespiral, fornemmelsens kraft og det der ikke bliver sagt

”If you have intuitions at all, they come from a deeper level of your nature than the loquacious level which rationalism inhabits. Your whole subconscious life, your impulses, your faiths, your needs your divinations, have prepared the premises, of which your consciousness now feels the weight of the result; and something you absolutely knows that that result must be truer than any logic-chopping rationalistic talk, however clever, that may contradict it” (James, 1902 I Nørager, 1996: 181).

Citatet her af James rummer flere centrale aspekter med relevans. For det første anvender James metaforer, som diskursivt beskriver DET INTUITIVE ER DET DYBE og DET RATIONELLE ER OVERFLADE. Jeg har i ovenstående argumenteret for, at deltagerne arbejder ud fra nogle forhold, hvor menneskets selvrealisering og autencitet er i fokus. Der er rum til at vise sårbarhed og følgende AUTHENTIC BEING, hvor SINCERE IS DEEP DOWN og at DET INTUITIVE ER DET DYBE hvilket indikerer, at det også er her, at man kan være internt refererende. Intuition er heller ikke en fremmed følgesvend for deltagerne. I Intuitionssnakken kommer intuition til udtryk af D1 i kombination med BODY as a CONTAINER og en INTENSITY.

INTENSITY	kraftig følelse	en meget stærk kraftig følelse inden i mig	396	1.4.1
	meget stærk	en meget stærk kraftig følelse inden i mig	396	1.4.1
	stærk indikation	så jeg kan godt få sådan en stærk indikation	444	1.4.1

Figur 15: Eksempel på INTENSITY gruppering

Langt oftere bliver intuition omtalt som mavefornemmelse. Eller en form for energi og når noget er i flow, hvor tingene falder i hak, og timer sig på en ønskværdig måde.

GUT FEELING	mavefornemmelse	det er jo mavefornemmelse	411	3.4.1
GUT FEELING	mavefornemmelse	det er mavefornemmelse	414	3.4.1
GUT FEELING	mavefornemmelse	og lytte til ens mavefornemmelse	415	3.4.1
GUT FEELING	mavefornemmelse	det er mavefornemmelse	275	2.4.2
GUT FEELING	mavefornemmelse	det er mavefornemmelse	296	2.4.2

Figur 16: Eksempel på at intuition er mavefornemmelse

Selv D4 giver udtryk for, at han altid har mavefornemmelse. Han giver bare ikke udtryk for den. Intuition beskrives også som spiritualitet, eller om man er i hjertet, eller i hovedet. Samtidig hæfter jeg mig ved udtrykket 'have prepared the premises', i ovenstående citat, hvilket jeg tolker som en modningsmetafor. Denne modningsmetafor er i tråd med den følelsesmæssige homeostasemetafor, hvor det at komme i kontakt med sin intuition er en proces, som foregår over tid. Det er træning. Dette kommer diskursivt til udtryk grupperingen EXERCISE:

GRUPPERING	METAFOR	DET DER BLIVER SAGT	LIN.	EKS.
EXERCISE	muskel	som en anden muskel	431	1.4.1
EXERCISE	nerven	og nerven i huset	396	4.4.1
EXERCISE	træne	det er mig der kan træne den	430	1.4.1
EXERCISE	trænes	jeg tror på vores intuition skal trænes	446	3.4.1
EXERCISE	træning	så er det jo træning	445	3.4.1
EXERCISE	holder det	og holde det ved lige	466	3.4.2
EXERCISE	trænet i	så bliver du konstant trænet i din intuition	450	3.4.2
EXERCISE	træning	også er det jo bare træning	465	3.4.2
EXERCISE	øvelser	og holde det ved lige	468	3.4.2

Figur 17: Eksempel på EXERCISE gruppering

Måden, man træner på, er ved meditation. Ved hjælp af meditation kan vi lære at lytte til det indre kompas (Laloux, 2014) så intuitionen, som er en stationær ting i os, bliver trænet. På denne måde kan vi leve med den, som en tro følgesvend man kan lytte til, tale med og blive guidet af på sin vej i livet. Dette kommer til udtryk i grupperingen MOVEMENT PATH. Her illustreres det, hvordan intuitionen er noget, man har *fulgt*, noget der fortæller en, hvilken *vej man skal gå*, om det nu er den rigtige vej, man er *på vej ud af*. Igen er det at blive *mødt*.

GRUPPERING	METAFOR	DET DER BLIVER SAGT	LIN.	EKS.
MOVEMENT PATH	fanger det	og så kan det være jeg fanger det der	426	1.4.1
MOVEMENT PATH	hen	så der hvor du retter din energi hen	489	1.4.1
MOVEMENT PATH	retter	så der hvor du retter din energi hen	489	1.4.1
MOVEMENT PATH	valg	det er det valg jeg skal træffe	399	1.4.1
MOVEMENT PATH	valg	det er den vej jeg skal gå	398	1.4.1
MOVEMENT PATH	bliver mødt	det er fordi vi bliver intuitivt mødt	425	2.4.2
MOVEMENT PATH	fulgt	øhh der har jeg fulgt min intuition og være ærlig	358	2.4.2
MOVEMENT PATH	hen mod	at hvis vi helt bevidst retter fokus mod	531	1.4.2
MOVEMENT PATH	hvor det er	der hvor det er, hvor der skal være fokus	515	3.4.2
MOVEMENT PATH	ind i mellem	og lægge nogle pauser ind i mellem ik	472	3.4.2
MOVEMENT PATH	på vej	på vej ud af nu	476	3.4.2
MOVEMENT PATH	retter	at hvis vi helt bevidst retter fokus mod	531	1.4.2
MOVEMENT PATH	rykke	det er derfor at vi kan rykke folk	422	2.4.2
MOVEMENT PATH	rykker	derfor rykker vi folk	423	2.4.2
MOVEMENT PATH	rykket	og jeg er blevet rykket	424	2.4.2
MOVEMENT PATH	ud af	på vej ud af nu	476	3.4.2
MOVEMENT PATH	vej	er det den her vej jeg er	475	3.4.2

Figur 18: Eksempler på MOVEMENT PATH i intuition

Ovenstående figur tyder på, at intuition er et praktisk værktøj, som kan *”help guide their moment to moment choices and decisions in daily life”* (McCraty, 2012: 51), og et indre kompas, hvor vi skifter fra ydre til indre målestok i vores beslutningstagen (Laloux, 2014).

Den følelsesmæssige homeostasemetafor udspiller sig her således: A. Man skal mærke efter, stoppe op lytte til sin intuition, og B: tage en pause, C: for så at genoptage arbejdet igen, med mere ro i sindet. Man skal gå for sig selv et øjeblik og simpelthen meditere. *”Først når farten tages af, kan vi*

finde ind til midten af os selv og komme bevidst nærværende til stede” udtrykker Bo Heimann. Først her kan man lytte til sit hjerte, sin intuition eller medfølelsens stemme. I en gennemsnitlig virksomhed, jeg konkluderer allerede, at Life Academy ikke er en gennemsnitlig virksomhed, kræver denne ’selv’medfølende adfærd sit mod. Særligt i en travl hverdag, hvor man samtidig risikerer at stå ansigt til ansigt med sine personlige usikkerheder som skam og angst, når man tager ’nej’ hatten på, går imod flokken, og i stedet lytter til sin medfølende stemme (Gilbert, 2009: 413).

INTUITION



Figur 19: Intuitionens kontinuum

Ikke desto mindre det en helt legal handling, når man er medarbejder hos Life Academy, og anerkendelsesritualet bliver her til et indre anerkendelsesritual. For i nærværet kan vi finde os selv, vores følsomhed, og vores sande formål med livet, der altid er inkluderende; der altid tager vare på den anden, der altid har fokus på helheden og på, hvordan vi bedst leder os selv og hinanden følelsesmæssigt intelligent (Goleman, 1995).

”Effective managers and professionals in all walks of life have to become skilled in ‘reading’ the situations they are attempting to organize or manage. This skill usually develops as an intuitive process learned through experience and natural ability”
(Morgan, 2006: 3)

McCrae fra HeartMath institute(2012) foreslår tre typer af intuitionsprocesser: *implicit learning*, som minder om den type af intuition ovenfor, som Morgan nævner. Denne type af intuition refererer til den viden, vi har opnået via vores erfaringer. Den anden type af intuition refererer til *energetic sensitivity*, som handler om, hvorledes nervesystemet opfanger og responderer på miljømæssige signaler og elektromagnetisme. Den tredje refererer til *nonlocal intuition*, som handler om opstået viden eller en følelse, som ikke kan forklares via de to første typer.

Diskursivt understøttes dette af grupperingen FEELING, som har 26 forekomster og består af ord som: *mærk efter, fornemmer, føler, følelse af og mærker*.

Opsummering

I ovenstående har jeg illustreret nogle af Life Academys hjertebilleder gennem fire ’fortolknings’ spiraler. Det overordnede anerkendelsesritual og de fire følelser har været indgang til en fortolkning af Life Academys organisatoriske karakteristika og særlige levevis. Rituallet er sammenkædet med andre ritualer, så som overgangsritualer og hilseritualer. En teoretisk læsning af de fire følelser har stillet yderligere spørgsmål til den videre indkredsning af kulturen i Life Academy og ender tæt på hjertet af kulturen. Den følelsesmæssige homeostasemetafor, modningsmetaforen samt kulturens andre nøglebegreber og fremanalyserede kulturmønstre, har skabt yderligere associationer i vejen til

forståelse. Det er tydeligt, at følelsesdiskursen og terapeutdiskursen er et centralt aspekt i organisationen, og deres måde at være i fællesskabet på. De har et righoldigt sprogligt univers, når det drejer sig om at italesætte følelser.

CONTAINER metaforen kommer i tale på flere niveauer, som WAVE CONTAINER (blive ramt i), men også i kombination med MOVEMENT PATH (blive mødt i). Altså er følelser en bevægelse fra en CONTAINER til en anden CONTAINER, og MOVEMENT GOAL, som beskriver, hvilken affekt det har, når man har fået sagt følelsen højt. Bevægelsen, som jeg nævner her, argumenterer jeg samtidig for, indikerer, at den følelsesmæssige intelligens (Goleman, 1995: 70) er en social praksis, og noget man udlever i fællesskabet og i mødet med andre. Forståelsen af medfølelse, tillid, sårbarhed og intuition set i lyset af den følelsesmæssige homeostasemetafor indikerer altså ikke blot en treinddeling i selve ritualet, men også i måden man i organismen trækker på flere organer. THE UPPER CONTAINER (hjerne) og CONTAINER i CONTAINER (hjerte) kommer ikke så tydeligt til udtryk som BODY CONTAINER (krop), eller WAVE CONTAINER. Altså kræver den homeostatisk følelsesmæssige proces, både, krop, hjerne og hjerte til at italesætte følelserne med efterfølgende refleksion for at genetablere følelsesmæssig ækvilibrium (Krone et al., 2000) eller blot sindsro.

På baggrund af ovenstående analyser, vil jeg i det følgende søge at formulere et samlet symbolsk hjertebillede af kulturen i en horisontsammensmeltning.

Horisontsammensmeltning – Life Academys hjerte er:

Men inden jeg når til den reelle horisontsammensmeltning, vil jeg trække et interparadigmatisk låne'kort' (Martin og Nakayama, 1999) og redegøre for de fire følelser og deres nøglebegreber i en kontekst af de fem fundamentale spørgsmål, som Schein mener, at enhver organisationskultur rummer svaret på i de *grundlæggende antagelser* (1994: 96). Mit argument for at skelne til det funktionalistiske paradigme for en (meget)kort bemærkning, bunder i, at etos og verdensbillede er omfattende begreber, og Schultz udlægning af disse begreber ikke er entydige. Samtidig argumenterer jeg for, at Life Academys kulturtræk ikke går i markante forskellige retninger, hvorfor det ikke giver mening at skelne mellem etos og verdensbillede. Derfor henter jeg inspiration fra Scheins fem grundlæggende antagelser til at beskrive og udlede min fortolkning af Life Academys meningspotentialer, ud fra deltagernes egne ord og lokal dialekt, med udgangspunkt i analysens samlede meningsnetværk:

1. Hvad er virkeligt, og hvad er sandt?

Vi skaber selv vores virkelighed: ”du skaber selv dit liv, alt kan altid blive bedre og du er altid mere end du tror” – Where focus goes, energy flows and results show.

Arbejdet er let, glæde og humor.

2. Hvad er opfattelsen af tid?

Tiden er en følelsesmæssig modningsproces og fremtiden kan vi ikke kontrollere eller styre os ud af, ej heller forudsige.

3. Hvad karakteriserer den menneskelige natur?

Mennesket er frit og godt, selvudviklende og man må gerne være, den man er. Følelsesvæsener som kan rammes, som er uperfekte og sårbare. Vi kan træne vores tanker og følelser gennem visualisering.

4. Hvad bør præge menneskelige relationer?

Respekt og accept af, at vi alle er forskellige, og står på hvert vores følelsesmæssige landkort, hvor vi er medfølelse og passer på hinanden og os selv. Vi møder hinanden ved at være intuitivt til stede i nuet, som trænes gennem meditation.

Analysen af følelsen 'medfølelse' har givet et indblik i, hvor tæt forbundne deltagerne føler sig. Analysen af tillid har vist, at den forbundenhed afstedkommer en høj grad af tillid, som medfører villighed til at vise sårbarhed og tage sociale chancer. Analysen af sårbarhed giver et indblik i, at det at turde og vise sårbarhed er forbundet med en styrke og et mod, som knytter an til en personlig frigørelse og autencitet. Denne selvrealisering skaber en personlig frihed, hvor 'selv' medfølelse adfærd træder i karakter, som videre skaber overskud til at være medfølelse over for andre. Dette giver ifølge psykolog Nadja Prætoriusen en oplevelse af værdi, mening og sammenhæng, som er ufravigeligt forbundet med oplevelsen af at føle sig værdifuld som menneske, i det sociale fællesskab og livet generelt og er menneskets grundforudsætning (2015: 91).

Ovenstående fire antagelser har en slående lighed med de i Buddhistisk psykologi *Four Radiant Abodes*, hvor disse fire "abodes" er: "loving-kindness, compassion, joy og equanimity or peace" (Kornfield, 2008). Ifølge den buddhistiske psykolog Jack Kornfield:

"These abodes are treasured, because of the natural human happiness they express, They immediate and simple, the universal description of an open heart... [...] When we meet another with these qualities, our heart lights up" (2008: 386).

Vi nærmer os nu den endelige, dog ikke endegyldige fortolkning af Life Academys organisationskultur. Men det er mit bud på en indkredsning af et enkelt kulturelt hjertebillede, som er vokset ud af ovenstående symbol- og diskursanalyser. Organismemetaforen har vist sig, at have nært beslægtede elementer tilfælles med hjertemetaforen via den følelsesmæssige homeostasemetafor og Maslows selvaktualiseringsstadiet. Ifølge Laloux's studie af "blågrønne organisationer", der er organisationer med fokus på selvledelse, helhedstænkning og det evolutionære formål (2014: 78), omtales denne type af organisationer som *levende organisme*, eller *levende systemer*. Spørgsmålet er så, om hjertemetaforen ikke bare er en levende organisme i stedet for hjerte?

Mit svar lyder: Det ritualbåret kulturelle anerkendelsesmønster, det indre og det ydre, hos Life Academy, som banker stærkt, danner sammen med homeostasemetaforen og modningsmetaforen et billede på et åbent, modigt, følelsesmæssigt og intelligent hjerte, som banker trygt og roligt trods en

travl hverdag. Samtidig er forudsætningen for hvilken som helst levende organisme en puls og et bankende hjerte. Følelserne er konceptualiseret i hjertet (Kövecses, 1990; Nørager, 1996) og hjertet er et universelt symbol:

”Because the heart plays a central role in physiological coherence and is associated with heartfelt, positive emotions and intuition, it is not surprising, that one of the strongest threads uniting the views of diverse cultures and religious and spiritual traditions throughout history has been a universal regard that it is the source of love, wisdom intuition and courage” (McCarty: 2015: 51)

Hjertemetaforen bearbejder en tilgang til følelser, som kræver et blik for følelsernes kompleksitet ud fra det hele menneske, bagom rationaliteten, indtil den følelsesmæssige kerne, hvor den intuitive og spirituelle del af os er. Og det kræver et åbent hjerte, hvor der er adgang til bla. medfølelse, tillid, sårbarhed og intuition eller de fire ”radiant abodes”. Først her er vi nemlig *“truly alive, able to care, to work to love to enter life fully with and open heart”* (Kornfield, 2008: 395). Derfor er det endelige hjertebillede i en horisontsammensmeltning af Life Academys kultur: et åbent hjerte.

Med fare for at være ”blind-sided” af en harmonisk kultur med endeløse associationsmuligheder, bevæger jeg mig nu ind i en diskussion af hjertemetaforens skyggesider og muligheder.

Diskussion og hjertemetaforens styrker og potentiale

Mit umiddelbare svar på hjertemetaforens begrænsninger vil være: et lukket hjerte. Når det er sagt, pakker jeg i det følgende mit idealistiske hjerte væk og kigger på nogle af de implikationer, de fire følelser kan afstedkomme i en organisatorisk sammenhæng ift. hjertemetaforens anvendelighed. Jeg inddeler dette afsnit i to dele. Først ser jeg på følelsernes skyggesider, og dernæst ser jeg på hjertemetaforens begrænsninger, hvor jeg diskuterer dens muligheder, styrker og fremtidige eksistens.

Følelsernes skyggesider

Jeg har på nuværende tidspunkt konkluderet, at Life Academy ikke er en gennemsnitlig virksomhed. Ikke desto mindre kan det at tilpasse sig og befinde sig i en kultur med et ’åbent hjerte’ have visse implikationer, som skal tages i betragtning, når man tager hjertemetaforen i brug:

Medfølelse:

Ved at kigge med kritiske øjne på medfølelsesbegrebet, kan det være anstrengende for det enkelte individ at deltage i den beskrevne form for ”interpersonal work” og medfølelsesageren uden nogen former for forudsætninger. Samtidig kan det være svært for et individ konstant at være medfølelse, og det er da heller ikke alle, som ønsker at modtage medfølelse: *”not all individuals are equally free to engage in compassionate behaviour, nor is compassion always wanted from those who wish to give it”* (Frost et al., 2006). Denne problemstilling kan ligeledes medføre uligevægtige magtpositioneringer på tværs af organisationen, men også nedefra og op og omvendt. Både i forhold til nyansatte, men også yngre medarbejdere, som højst sandsynlig ville finde det svært at yde medfølelse over for en overordnet, samtidig med at den overordnede ville finde det svært at

udtrykke behovet for en underordnet. Begrebet *compassion burn-out*, som ellers er forbeholdt social- og sundhedsprofessionerne (Frost et. al, 2006), vil også kunne optræde i et forum, hvor medfølelseskulturen er så fremtrædende.

Life Academy figurerer, som nævnt, i en dansk kontekst, og ved anvendelse af hjertemetaphoren i andre kulturelle kontekster, ville yderligere studier af medfølelsesbegrebet i den kontekst, som man undersøger, være en forudsætning ift. de værdier og normer, der medfølger. Det gælder for alle de behandlede følelser.

Tillid:

Jeg har etableret, at tillid handler om positive forventninger og det umiddelbare modgreb til tillid, synes at være mistillid. Thyssen (2001) argumenterer for, at gå fra tillid til mistillid er at negere og tomt. Han taler i stedet om en slags 'åbenhed' og grader af tillid, hvor man ser, hvad der sker, hvad der loves, og man afgør på denne baggrund, om man skal udvide eller indskrænke sin tillid (2001: 28). Dette minder om den form for tillid, som eksisterer i Life Academy, hvor man handler ud fra tillid, selvom man ikke har situationen under kontrol – hvor man vælger at stole på, at det 'rigtige sker', uanset om udkommet er positivt eller negativt. Jeg har ligeledes gjort opmærksom på, at dette er en proces, som udvikler sig over tid.

Tillid tager tid, og tillid i relationer tager tid. Dette er et vigtigt element, som skal tages i betragtning, da dette kan lægge yderligere pres på eksempelvis nye medarbejdere i forhold til at forstå dette mindset og ikke mindst etablere det i sin måde at være i verden på. Dette tillidsbegreb, som det bruges i Life Academy, opfattes ikke nødvendigvis på samme måde af alle. Udtryk som: ”*jeg har tillid til at alt er som det skal være*” kan også opfattes som en måde at pushe på og en slags kamufleret trusselsmetaforik, som handler om at pushe medarbejderne. Symbolet tillid og dens udtryk kan altså have forskellige tolkninger af meningsindholdet, og kan derfor potentielt skabe eksklusion. Samtidig skal man være opmærksom på, at tillidsbegrebet, som det fungerer hos Life Academy, kan blive misbrugt, eftersom der er lav kontrol og fuld tillid til, at tildelte arbejdsopgaver bliver udført. Og hvad gør man så, når dette tillidsforhold bliver brudt?

Sårbarhed:

Sårbarheden hænger som nævnt sammen med anerkendelsesbegrebet. Anerkendelse, succes, velstand og tilhørsforhold er behagelige oplevelser, men anerkendelsen kan også blive for anerkendelsens skyld. Altså en fristende fælde for egoet (Laloux, 2014), hvor man smider om sig med komplimenter med en forventning og at få en kompliment retur. Samtidig kan sårbarheden i visse tilfælde være for overvældende og derfor alt for voldsomt at åbne op for. Også selvom man befinder sig i en organisation, som kan imødekomme denne sårbarhed.

En anden kritik kan ifølge Krogsdal (2009) lyde, at det positive ordvalg i anerkendelseslitteraturen og positiviteten så som: talentet, potentialet, kompetencen, selvtilliden, robustheden osv. fremdyrkes og sætter kravene til anerkendelsen. Det er sjældent den skrøbelige, handlingstrætte, usikre eller ydmyge, der bliver anerkendt. Her står altså fortolkningen af det positive og anerkendelsen på bundlinjen, og er derfor uhensigtsmæssigt med til at definere, hvad der er i det hele taget er positivt.

Intuition:

At arbejde med en intuitiv ledelse, hvor der kommer nye idéer til uden et egentlig rationelt ræsonnement, og hvor iværksættelsen kræver et bæredygtigt driftsbudget, kan være en udfordring. I det hele taget kan adgangen til ualmindelige bevidsthedstilstande for medarbejdere være 'lidt langt ude', og være svært at forholde sig til. Det er heller ikke alle mennesker, som er parate til at blive intuitivt mødt, som D3 gør opmærksom på:

[...]Vi snakker om selvudvikling og at ikke alle er klar til at selvudvikle. Vi snakker om, at når man bliver mødt med hjerteenergi, tillid, åbenhed, intuition, nærvær – at det kan være enormt overvældende for folk og møde, så for nogen er det bare ikke tidspunktet – de skal måske have noget mere tid eller der skal ske noget andet i deres liv, før de kommer tilbage igen – hvorfor der også er nogle som dropper ud som studerende eller medarbejdere, fordi de ikke kan finde sig til rette.

Figur 20: Et eksempel fra snak i observation på, at ikke alle er klar til at blive set.

Følelser er et buzzword i vor tid. Et andet interessant perspektiv kunne være at dykke ned i hvorvidt, selvudvikling, følelser og det moderne menneskes følsomhed er blevet et krav tilpasset den moderne kapitalisme.

Hjertemetaforens styrker, anvendelsespotentiale og fremtidige betragtninger

Hjertemetaforen står i nærværende artikel i forlængelse af Morgans eksisterende metaforer og anses på nuværende tidspunkt som et epistemologisk analytisk værktøj, der kan bidrage med nye indsigter i det organisatoriske følelsesmæssige liv i en kombineret storyline med eksisterende metaforer. Metaforer er: *"paradoxical by nature because they are both insightful and distorting"* (Morgan, 2006) og hjertemetaforen, som vist ovenfor, er ingen undtagelse. Den aktuelle caseanalyse har været med til at udvikle indholdet, og tilbyder et muligt teoretisk fundament til måder at møde den følelsesmæssige kulturelle anden på. Hjertemetaforens praktiske anvendelse står fortsat uvist hen. Ikke desto mindre argumenterer jeg for, at hjertemetaforen skal afprøves i praksis, da jeg ser dens mulighed for at eksemplificere de positive og de negative følelser, som en styrke. Jeg arbejder som nævnt ud fra én rodmetafor, kulturmetaforen, med henblik på at udvikle en forstærket ny kulturmetafor, hjertemetaforen, hvilket indebærer en risiko for at mit blik er ensidigt, eller *"a way of not seeing"*.

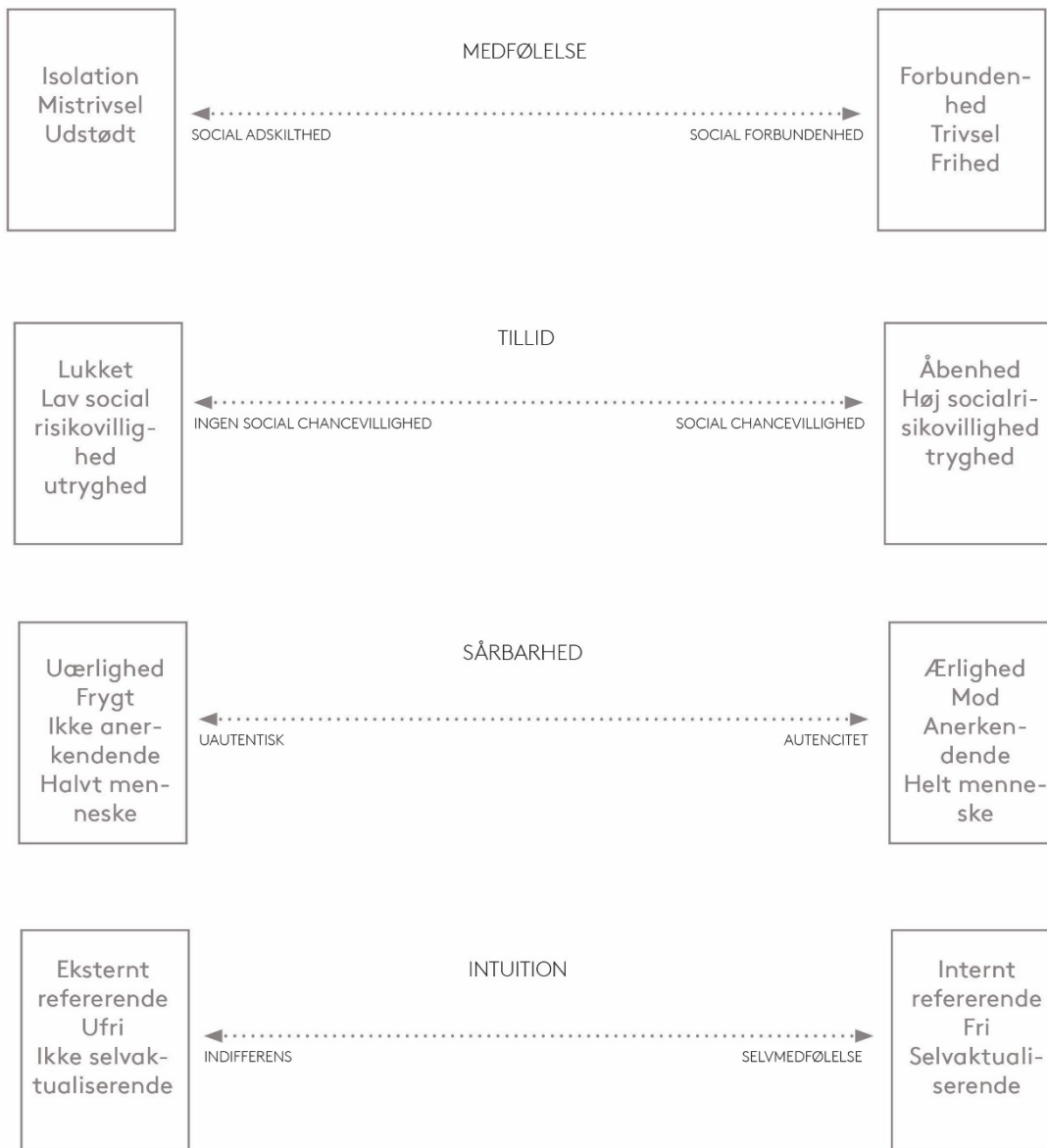
Netop fordi hjertemetaforen lander ned i en *"positive zeitgeist"*, hvor følelser dagligt er på dagsordenen og oppe i tiden (eks. sårbarhed vs. robusthed (Kirkeby, 2016b)), så er der fare for, at den bliver en *"faddish metaphor"*, som:

"promises to tackle specific problems or general issues of concern and remain current so long as they seem to provide a relevant way of thinking and/or delivering practical results" (Morgan, 2011: 470),

og derfor hurtigt uddør. Ikke desto mindre har hjertets semantik eksisteret i århundrede, hvorfor jeg ikke ser den som *fad*, men som en metafor, der er kommet for at blive.

Hvor vi har med mennesker at gøre, har vi også med følelser at gøre. Hvor mange analyser der skal til, for at den får sin berettigelse og anvendelighed vides ikke, og er egentlig uden betydning. På baggrund af min argumentation i litteraturstudiet, har den allerede vist sin anvendelighed, blot ved at imødekomme det faktum, at positive følelser generelt er underbelyst i organisatoriske sammenhænge og derfor nyttig.

Samtidig er hjertemetaphoren, som nævnt, en opdatering af kulturmetaforen, og jeg ser den i en stærk storyline (dominant frame), med hjerne og organisme i den diagnosticerende læsning af organisationer. Jeg ser også hjertemetaphoren i en interkulturel kommunikationskontekst, hvor den kan bidrage til det dialektiske perspektiv og den centrale pointe at forholdet mellem to mennesker, er som følger *"one becomes fully human only in relation to another person and that there is something unique in a relationship that goes beyond the sum of two individuals"* (Martin & Nakayama, 1999: 14). Her kunne hjertemetaphoren bruges til at undersøge *"the dynamic in betweenness"* (Yoshikawa 1987 i Martin & Nakayama, 1999) ud fra de fire hjertefølelser i en forlængelse af kultur/individ dialektikken, hvor mennesker er både individer og gruppemedlemmer, og hvor følelsesinterkulturel interaktion er karakteriseret af begge. Her kunne man undersøge, hvorledes følelsernes eksistens kan bidrage i mødet med den kulturelle anden ved at integrere følgende kontinua til arbejdet med den mentale hjertepuls i organisationer, eksempelvis:



Figur 21: Eksempel på redskab til arbejdet med følelser i organisationer

Konklusion

Jeg har, med udgangspunkt i et symbolistisk interpretavistisk paradigme og hermeneutisk socialkonstruktivistisk greb, udviklet en metode til at fremanalysere og indkredse kulturbilleder i organisationer med fokus på den enkelte kulturdeltagers opfattelse af de pågældende følelser, samt mønstre i det sproglige univers i et diskursivt lys. Det dynamiske kulturbegreb har åbnet op for forbløffelser og læringsprocesser i mødet med det empiriske felt, som har lagt fundamentet i projektet, hvor jeg som kulturfortolker, med egen metode som værktøj, har søgt vejen til forståelse. Denne metode og vej til forståelse, kræver yderligere arbejde, da udfordringer i oversættelsen fra dansk til engelsk i diskursanalysen har skabt tidsmæssige og faglige udfordringer. Ikke desto mindre pegede den omfattende diskursanalyse på mønstre i sproget og

deltagernes lokale dialekt, som affødte en følelsesmæssig homeostasemetafor, hvor italesættelsen af følelserne blev synliggjort. Her understregede grupperingsprocessen og grupperingerne argumentationen af følelsesmetaforene vha. metafor'labels'. Disse pegede på, at rummet til at være sårbar, en høj grad af tillid og forbundenhed, skaber en personlig frihed, som afstedkommer fornyet energi til at være medfølelse – både for sig selv og andre.

Om der er tale om en generel følelses-særdiskurs, eller om den fremanalyserede diskurs kun eksisterer i Life Academy, vides ikke endnu. Der konkluderes derfor, at metaforanalysen i metoden delvist fungerede, og at der skal arbejdes i retning af et mere retvisende diskursværktøj. Dette kræver yderligere arbejde med metoden i praksis. Ovenstående caseanalyse udgør blot et eksempel på, hvordan man kan tilgå følelserne i organisationer med udgangspunkt i hjertemodellens treinddelte analyseniveauer, og illustrerer derfor ikke det fulde anvendelsespotentiale. Om hjertemetaforen får lov til at pulsere i den diagnosticerende læsning af fremtidige kulturanalyser, må vi indtil videre vente med svar på. I mellemtiden kan vi med fordel øve os i at være mere tilstede og lytte – aktivt lytte. Til den følelsesmæssige kulturelle anden, og ikke mindst os selv.

Bibliografi

- Andersen, M. (2015). *Compassionfokuseret ledelse*. Mellemsgaard.
- Bakker, A. B., & Shaufeli, W. B. (2008). Editorial: Positive organizational behaviour: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behaviour* 29, s. 147-154.
- Baun, D. (2013). *Heartcore Business - om at gøre det godt ved at gøre godt*.
- Bordum, A., & Wenneberg, S. (2001). *Det handler om tillid*. Samfundslitteratur.
- Boulad, H. (1996). *Skab dit liv i frihed: selvrealisering og forløsning*. Herold Verlag.
- Bovbjerg, K. M. (2001). *Følsomhedens etik 2. udg.* Forlaget Hovedland.
- Brown, B. (2006). Shame Resilience Theory: A grounded Theory Study in Women and Shame. *The Journal of Contemporary Social Services Vol. 87*, s. 43-52.
- Brown, B. (Juni 2010). *The Power of Vulnerability*. Hentede 2016 fra www.ted.com: https://www.ted.com/talks/brene_brown_on_vulnerability
- Cameron, L., & Maslen, R. (2010). *Metaphor Analysis: Research practice in linguistics, social science and the humanities*. kap. 1, 5, 6 og 7: Equinox.
- Fineman, S. (2000). *Emotions in Organizations*. SAGE Publications Ltd.
- Frost, P. J. (1999). Why Compassion counts! *Journal of Management inquiry Vol. 8 No. 2*, s. 127-133.
- Frost, P. J., Dutton, J. E., Maitlis, S., Lilius, J. M., & Kanov, J. M. (2006). Seeing Organizations Differently: Three Lenses on Compassion. *The Sage Handbook of Organization Studies*, s. 843-866.
- Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At What Level (and in whom) We Trust: Trust across Multiple Organizational Levels. *Journal of Management Vol 34 No. 4*, s. 1167-1230.
- Gilbert, P. (2009). *Medfølelse og Mindfulness*. Århus: Klim.
- Goleman, D. (1995). *Følelsernes intelligens*. Borgens Forlag.
- Grant, D., & Osrick, C. (2017). Organization as Affect. I A. Örtenblad, K. Trehan, & L. L. Putnam, *Exploring Morgan's metaphors* (s. 205-216). Sage Publications.
- Gravesen, D. T. (2016). *Pædagogik - Introduktion til pædagogens faglighed*. Hans Reitzels Forlag.
- Gruber, J., Moskowitz, J. T., & Devlin, H. C. (2014). Seeing it all. I J. Gruber, & J. T. Moskowitz, *Positive Emotion: Integrating the Light Sides and Dark Sides* (s. Chapter 1). Oxford Scholarship online.

- Hansen, C. D., & Olsen, J. B. (2016). Frihed. I J. B. Olsen, & G. Duus, *Menneskenære grundbegreber: i social- og sundhedsprofessionerne* (s. 223-245). Samfundslitteratur.
- Haslebo, G. (2004). *Relationer i organisationer - en verden til forskel*. Gylling: Dansk Psykologisk forlag.
- Hasse, C. (2011). *Kulturanalyse i Organisationer; Begreber, metoder og forbløffende læreprocesser*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Hastings, J. (1914). *Encyclopædia of Religion and Ethics vol. 6*. Hentet fra <https://commons.wikimedia.org>:
https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/8f/Encyclopedia_of_Religion_and_Ethics_Volume_6.pdf?uselang=da
- Hatch, M. J., & Cunliffe, w. (2006). *Organization theory - second edition*. New York: Oxford University Press.
- Heimann, B. (2011). Nærvær er kernen i sandt lederskab. I C. Elmgaard, & L. Tanggaard, *Følelser i Ledelse*. Forfatterne og Klim.
- Holm, A. B. (2011). *Videnskab i virkeligheden*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Højbjerg, H. (2013). Hermeneutik Forståelse og of fortolkning i samfundsvidenskaberne. I L. Fuglsang, P. B. Olsen, & K. Rasborg, *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne; på tværs af fagkulturer og paradigmer* (s. 289-324). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Kirkeby, O. F. (16. juli 2016). *Gode ledere dyrker skrøbeligheden*. Hentede 16. juli 2016 fra Lederne.dk: <https://www.lederne.dk/presse-og-nyheder/nyheder/gode-ledere-dyrker-skroebeligheden>
- Kjørup, S. (1996/2008). *Menneskevidenskaberne bn. 2*. København: Roskilde Universitetsforlag.
- Kornfield, J. (2008). *The Wise Heart*. Ebury Publishing.
- Kosfeld, M., Heinrichs, M., Zak, P. J., Fischbacher, U., & Fehr, E. (2005). Oxytocin increases trust in humans. *Nature vol. 435*, s. 673-676.
- Krogsdal, I. (2009). NLP; Når alting altid kan blive bedre. I T. M. (red.), *Ledelse og spiritualitet* (s. 79-97). Gyldendal business.
- Krone, K. J., & Morgan, J. M. (2000). Emotion Metaphors in Management: The Chinese Experiment. I S. Fineman, *Emotion in Organization* (s. 83-100). SAGE publications Ltd.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interview*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kövecses, Z. (1990). *ProQuest Ebrary*. Hentede Oktober 2016 fra Metaphors of anger, pride and love: <http://site.ebrary.com.proxy1-bib.sdu.dk:2048/lib/sdub/reader.action?docID=10517116>

- Kövecses, Z. (2005). *Metaphor in Culture*. Cambridge University Press.
- Lakoff, G., & Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*. The University of Chicago Press.
- Laloux, F. (2014). *Fremtidens Organisation; fra ledelse til selvledelse - fra organisation til organisme*. Silkeborg: Forlaget I AM.
- McCraty, R. (2012). *Science of the Heart vol.2*. HearthMath Institute.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly Vol. 25 No. 4*, s. 605-622.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. London: Sage.
- Morgan, G. (2016). Commentary: Beyond Morgan's eight metaphors. *Human Relations Vol. 69(4)*, s. 1029-1042.
- Morgan, G., & Burrell, G. (1979). Part 1 - in search of a framework. I G. Morgan, & G. Burrell, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis* (s. 1-37). Hants: Ashgate Publishing Limited.
- Nørager, T. (1996). *Hjerte og Psyke. Disputats*. Anis.
- Olsen, J. B., & Duus, G. (2016). *Menneskenære grundbegreber - i social- og sundhedsprofessionerne*. Samfundslitteratur.
- Pinto, J. (2016). 'Wow! That's so cool!' The Icehotel as organizational trope. *Human Relations Vol. 69(4)*, s. 891-914.
- Prætorius, N. U. (2015). Opgør med Konkurrencestatens primitive menneskesyn. I M. W. (red), *Tag Etikken tilbage* (s. 83-97). Jensen og Dalgaard.
- Rendtorff, J. D. (2003). Socialkonstruktivisme og hermeneutik. I K. Sehestad, & A. D. Hansen, *Konstruktive bidrag: om teori og metode i konstruktivistisk videnskab* (s. 99-131). Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Schein, E. (1994). *Organisationskultur og ledelse*. København: Forlaget Valmuen.
- Schimmell, H. (2016). Anerkendelse. I J. B. Olsen, & G. Duus, *Menneskenære grundbegreber* (s. 145-163). Samfundslitteratur.
- Schultz, M. (2002). *Kultur i organisationer*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Solomon, R. C. (1984). *What is an Emotion*. Oxford: Oxford University Pres.
- Sørensen, I. (2010). *Leg med ilden Ph.d. afhandling*. Syddansk Universitet.
- Tanggard, L., & Olsen, J. S. (2011). At navigere med sanserne som kompas, sekstant og ror. I S. B. al, *Følelser i Ledelse* (s. 173-197). Forlaget Klim.

- Thyssen, O. (2001). Tillid. I A. Bordum, & S. B. Wennerberg, *Det handler om tillid* (s. 24-38). Samfundslitteratur.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1984). Studying Organizational Cultures Thorough Rites and Ceremonials. *Academy of Management Review* vol. 9 No. 4, s. 653-669.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behaviour in the Workplace. *Journal of Management* Vol. 33 No. 5, s. 774-800.
- Örtenblad, A., Putnam, L. L., & Trehan, K. (2016). Byond Morgan's eight metaphors: Adding and developing organization theory. *Human Relations* Vol. 69(4), s. 875-889.