

# Når medarbejdere håndterer hinandens følelser

## – om betydningen af kollegers ‘other emotion management’ for deres identitetsarbejde

*Poul Poder*

Når medarbejdere søger at skabe eksempelvis en lærende eller udviklingsorienteret arbejdspladskultur, forudsætter sådanne mål, at den enkelte tør lade sig udfordre, og derved bliver identitetsarbejdet et emotionelt involverende anliggende mellem kolleger. Ved at tematisere forudsætninger for og måder hvorpå individer aktivt håndterer andres følelser og koble det perspektiv med positive følelsers generative rolle, fremhæver artiklen hidtil underbelyste dimensioner af medarbejders identitetsarbejde. Ud fra en fremstilling af et ‘other emotion management’ perspektiv analyserer artiklen, hvordan kollegers bearbejdning af hinandens følelser og skabelse af selvtillid indgår som en essentiel del i medarbejders identitetsarbejde. Artiklen specificerer, hvordan man er afhængig af andre i en emotionsbearbejdende forstand, for medarbejdere er afhængige ikke blot af anerkendelse fra ledelsen men også af kollegers bearbejdning af deres følelsesliv for at kunne udvikle sig i deres karriereforløb. En central pointe er her, at fremadrettet og skabende identitetsarbejde forudsætter tilstedeværelse af positive følelser, som hovedsageligt skabes i interaktion med andre.

I denne artikel behandler jeg spørgsmålet om individers identitetsarbejde i forhold til at realisere personlige mål eller fastholde en bestemt social identitet. Temaet ‘følelser på arbejde’ drejer sig også om, at medarbejdere håndterer egne og hinandens følelser som del af at fastholde eller udvikle identitet, og ikke blot om at mennesker lægger krop og sjæl i deres arbejde. Identitet er et kernebegreb, som forskere bruger til at fokusere på, hvordan betydninger skabes og knyttes til bestemte enheder, om det så er individer, grupper eller hele organisationer (Roberts & Dutton 2009, 6). Identitetsteorien antager, at mennesker grundlæggende søger at konstruere en eller anden form for opfattet

positiv identitet. Alligevel har megen identitetsforskning opholdt sig ved spørgsmål, der handler om, hvordan individer, grupper og organisationer reagerer på identitetsmodsatninger, mangler og trusler – altså situationer, hvor aktuelle identiteter ses i et negativt lys. Endvidere har megen identitetsforskning underbetonet identitet som et emotionelt fænomen. Men når medarbejdere søger at etablere en lærende og udviklingsorienteret arbejdspladskultur, er andet involveret end medarbejders mere eller mindre strategiske selvscenesættelse. For sådanne mål forudsætter, at medarbejderne tør at lade sig udfordre i et fremadrettet identitetsarbejde, der involverer følelser på forskellige måder.

Identitetsarbejde mellem kolleger er et emotionelt anliggende, hvilket artiklen analyserer med afsæt i det emotionssociologiske 'other emotion management' begreb om særlige forudsætninger for og måder, hvorpå individer forholder sig aktivt til andres følelsesliv (Erickson 1997). Artiklens sigte er at udfolde, hvordan andres 'other emotion management' indvirker på den enkeltes identitetsarbejde, som derfor ikke alene kan forstås ud fra aktuelt populære perspektiver om selvomsorg eller selvledelse (Bottrup, Kamp & Nielsen 2008). Ved at se på følelser som noget, der håndteres og fremstilles, *videreudvikler* artiklen forståelsen af forholdet mellem følelshåndtering og identitet i arbejdsorganisationer.

Identitetsarbejde indebærer et emotionsarbejde, hvor den enkelte både bearbejder sig selv og andre følelsesmæssigt. Derfor gælder det om at have analytisk øje for, hvad der foregår på det interaktionelle niveau i dagligdagen med henblik på individers identitetsarbejde. Hvorvidt andre personer hjælper den enkelte med at håndtere sine negative følelser eller med at skabe bestemte positive følelser er afgørende for, om personen kan fastholde en given identitet eller realisere bestemte fremadrettede identitetsbestræbelser. Hvordan identitet og emotionshåndtering er forbunden er en problemstilling, som trænger til nærmere udforskning, og det ikke mindst i et terapeutisk orienteret samfund, der fordrer, at dets medlemmer kan anvende emotionshåndteringsteknikker til at håndtere sig selv og andre ikke blot for at udøve selvkontrol eller indtryksstyring, men for at skabe sig selv (Erickson 1997).

For at udvikle artiklens hovedargument vil den besvare tre hovedspørgsmål:

1. Hvad kendetegner eksisterende forskning i identitet og følelser, og hvorvidt undersøger den, hvad kolleger gør ved hinan-

den emotionelt set, og hvad det betyder for identitetsdannelse?

2. Hvad går 'other emotion management' nærmere ud på, og hvordan påvirker andre den enkeltes identitetsarbejde ved hjælp af 'other emotion management' teknikker?
3. Hvilke nye forskningsspørgsmål kan formuleres ud fra den alternative teoriramme, således at forskningen i identitet og følelshåndtering videreudvikles?

Den udviklede, alternative teoriramme søger at nuancere, dels hvordan følelser indgår i identitet, dels hvordan andres håndtering af den enkeltes følelsesliv er central for at forstå identitetsarbejdet. 'Other emotion management' perspektivet stiller skarpt på forholdet mellem identitetsarbejde og kollegers håndtering af hinandens følelser. Artiklen lægger her særlig vægt på andres bidrag til at etablere positive følelser som selvtillid, der er afgørende for et fremadrettet skabende identitetsarbejde. Med en række empiriske eksempler illustreres forskellige teknikker til 'other emotion management' (Thoits 1996) forstået som en produktiv aktivitet i identitetsprocessen, hvis indholdsmæssige sigte er at skabe spænding og udvikling/læring og ikke blot at forsvare deltagernes selvværd. Derved søger artiklen at etablere en ny teoretisk vinkel på spørgsmålet om identitetsdannelse og emotionshåndtering i arbejdslivet.

## Gængse forskningstilgange til følelser og identitet i arbejdslivet

Da identitetsbegrebet er mangefacetteret, findes der mange forskellige typer af identitetsanalyser. Med det in mente gennemgås nogle hovedtyper af analyser af identitet i arbejdslivet med særlig henblik på, hvordan de begriber spørgsmålet om følelser. Der er tale om en firkantet fremstilling for at tyde-

liggøre, hvordan spørgsmålet om identitet og følelser grundlæggende behandles inden for organisations- og arbejdslivsforskningen. Endvidere gennemgås kort, hvad forskningen i kollegers indbyrdes forhold primært har fokuseret på.

En type tilgang er analyser, som ser på overordnede, samfundsmæssige tendenser mod eksempelvis flydende modernitet og fleksibel kapitalisme, der skaber frisættelse/opløsning i arbejdslivet, hvilket fører til ængstelse, usikkerhed, skamfuldhed og vanskelighed for medarbejderne med at fastholde identitet (fx Bauman 2000, Sennett 1998). En anden tilgang er magtanalyser af, hvordan medarbejderes identitetsdannelse præges af former for magtudøvelse (Alvesson 1996; Garsten & Jacobsson 2003; Krøjer 2010; Risbjerg & Triantafillou 2008; Hancock & Spicer 2009). Fx magt i form af diskurser, der subjektiverer medarbejdere på forskellige måder. Andersen og Borns (2001) analyse af, hvordan moderne medarbejdere normativt set forventes at definere sig selv som relevante for virksomheden ved at udtrykke engagement og begejstring, er et eksempel. En anden magtanalysevariant undersøger, hvad virksomhedsledelser gør for at styre eller skabe følelser hos medarbejderne som i Van Maanens og Kundas klassiske analyse af, hvordan ledelsen sætter bestemte rituelle aktiviteter i værk med det formål at skabe gruppefølelse og identifikation med virksomheden (Van Maanen & Kunda 1989). Eller analyser af hvordan ledelsen i virksomheder præger medarbejdernes følelsesliv ved at optræne dem i at præstere en bestemt ønsket form for emotionalitet som del af deres ydelse af service- eller omsorgsarbejde (Hochschild 1983; Mann 1997; 1999; Bolton 2005; Liebst & Monrad 2008). Ud fra et sådant 'emotional labour' perspektiv har man set på, hvordan medarbejderen ved hjælp af selv-mestringsstrategier oparbejder bestemte følelser eller moderere følelser, der

ikke opfattes som passende i forhold til den efterspurgte arbejdsmæssige ydelse. Som en del af dette perspektiv har man undersøgt mulige identitetsmæssige belastninger ved 'emotional labour' som service- eller omsorgsarbejdere udfører (Thoits 1996, 86). En tredje type tilgang er psykodynamisk orienterede analyser, der undersøger, hvad ubevidste emotionelle dynamikker betyder for dannelse af eksempelvis gruppeidentitet (Bonnerup & Hasselager 2008; Alsted & Haslund 2008) eller skabelse af ny form for afhængighed af lederen som særligt afgørende bekræftelsesinstans, når arbejdsopgavernes 'objektive' grænser opløses (Sørhaug 1996; Hirschhorn 2003).

Nævnte analysetilgange tematiserer følelser på forskellige måder, men et generelt træk ved forskningen har været en tendens til at beskrive emotionel kommunikation som en proces, hvorved genuine følelser skjules til fordel for skabelse af organisatorisk passende følelser og udtryk herfor. Ifølge Waldron har forskere enten fremhævet, hvordan organisatorisk set legitime følelsesudtryk giver gevinster for organisationen eller fører til emotionel udslukthed og fremmedgørelse for selvet. Man har vurderet emotionel kommunikation i dens regulerende funktion og beskrevet emotionel kommunikation som en temmelig passiv, regel-dikteret proces (Waldron 1994; Bolton 2005). Men følelser er ikke bare resultater af ledelsesmæssige handlinger (Bolton 2005) eller effekter af magtens diskurser. Megen forskning har fokuseret på forholdet ledermedarbejder eller medarbejder-kunde/klient, og dermed har man ikke undersøgt det emotionsarbejde, som ligger i relationer mellem ansatte, og som måske er mere betydende end forholdet til kunde/klient (Waldron 1994, 401). Det hidtidige ensidige fokus på eksterne forhold, som regulerer opgaveudførelsen, er skævvridende. For undersøgelser har vist, at relationerne mellem

kolleger giver emotionelle oplevelser, erfaringer og problemer i langt højere grad end det 'emotionelle arbejde', som udføres over for kunder eller klienter (Waldron 1994, 395; Sandelands & Boudens 2000).

Emotionsforskningen har i høj grad oversat, at kommunikation af emotion også kan føre til, at man genskaber tidligere emotionelle erfaringer eller fremkalder følelser. Når vi udtrykker følelser, handler det også om andre mål end det rent opgavemæssige. Det kommunikative, emotionelle forhold rummer både personlige, relationelle og identitetsmæssige mål. Vi kan forstå de strategiske budskaber i opgaveudførelsen bedre, hvis vi forstår, hvordan flere forskellige budskaber/interesser kan være involveret samtidigt (Waldron 1994). Først for nylig er forskere begyndt på at udforske, hvilken rolle følelsesudtryk spiller for at fastholde og bevare relationer. Det er relationsfastholdelse, som mennesker er optaget af det meste af tiden snarere end at begynde eller afslutte relationer. Men forskningen har endnu ikke tilstrækkeligt undersøgt den rolle, helt almindelige, emotionelle erfaringer som fx det at udveksle vittigheder eller overvære pinligheder spiller med henblik på fastholdelse af relationer (Waldron 2000, 79). Den har eksempelvis set på kollegers rolle som kontrollerende for, hvorvidt kolleger lever op til normer, der er formuleret i virksomheden vedrørende den passende form for 'emotional labour' (Haman & Putnam 2008, 64-65). Eller den har fokuseret på, hvordan medarbejdere forholder sig til andre kollegers følelser i særligt kritiske og dramatiske omstændigheder (Frost 1999, 2003), eller når de som nyansatte skal lære at begå sig på en ny arbejdsplads (Fletcher 1999). Forskningen har således ikke direkte set på, hvordan kolleger agerer i forhold til hinanden, når de er optaget af at fastholde og vedligeholde deres relationer frem for at begynde eller afslutte dem. Kollegers optagethed af relati-

onsbesvarelse er et emne i sig selv. Men det at være med på at give konstruktiv feedback til en kollega bidrager samtidig også til den enkeltes identitetsarbejde. Forskningsmæssigt er der således behov for at beskrive den almindelige, rutinemæssige emotionshåndtering, som finder sted mellem medarbejdere med henblik på både relationsbevarelse og identitetsarbejde.

### **Følelshåndtering som essentiel del af individets identitetsarbejde**

Før vi kommer til begrebet 'other emotion management', introduceres det overordnede 'emotion management' perspektiv på selvet og identiteten, da individers identitetsarbejde er karakteriseret ved et fortløbende emotionshåndteringsarbejde for at bevare selvtægtelse og fatning. Kan man ikke sikre sin oplevelse af selvværd og fatning, men derimod føler skam, svækkes ens handlingskapacitet (Poder 2006). Individers subjektive liv defineres af psykologisk, emotionel energi, der præges af individets forskellige engagementer i den ydre sociale verden (Layder 1997, 3). Individer er optagede af dilemmaer, der udspringer af dialektikken mellem at være forbundet med og adskilt fra andre mennesker (Layder 1997, 253). Selvets historie handler om mere end internalisering af regler og normer, for mennesker er både sociale væsner og individuelle væsner. Deres eksistentielle alenehed defineres ved den psykologiske og fysiske adskilthed fra andre, der formes af både bevidste og ubevidste emotionelle former for lyst og dispositioner, som influerer på menneskers tanker og aktiviteter på mange måder. Som en del af at anerkende følelsers identitetsmæssige betydning understreger Layder selvets emotionelle dybde, der manifesterer sig ved vores individuelle lagre af emotionelt ladede erindringer, basale følelser og primære tilhørsforhold, som på afgørende måder for-

mer vores dispositioner og orientering mod den sociale verden (Layder 1997, 25).

Layder skriver sig således op imod en kognitivistisk orientering, som i høj grad præger socialteorien (Hoggert 2000, 11). Således overvurderer rationalistiske tilgange menneskers mulighed for selvberørende at mestre sig selv og undervurderer den følelsesmæssige afhængighed mellem mennesker (Elliott 2001, 94; Seidler 1994; Albrow 1997; Fineman 1993; 2000). Identitet er ikke blot et mere eller mindre kognitivt orienteret spørgsmål om at overtage andres roller og perspektiver, som det primært fremstilles i en Meadsk tradition (Jenkins 2005, 43). Også tilgange, der alene fremhæver selvet som performance, undervurderer emotionsbearbejdning som essentielt træk ved identitetsarbejdet. Det gælder derfor om at forstå, hvordan selvidentitet er drevet af følelsesmæssige behov for selvagtelse og involverer et arbejde med følelser, der kan underminere ens selvopfattelse, ifølge Layder (2004). Eller som fungerer som positive forudsætninger for et skabende identitetsarbejde sådan, som artiklen uddyber senere. Identitet er forbundet med følelser som eksempelvis stolthed, frygt, angst eller fortvivelse (Fineman 2008, 6). Visse identitetstræk opleves som behagelige, hvorimod andre tildelte træk måske opleves som forstyrrende eller ligefrem ødelæggende for den selvidentitet, som søges opretholdt eller udviklet. Identitetens emotionelle kvaliteter opstår af de historiske relationer mellem den pågældende og andre aktører, som har en umiddelbar interesse eller involvering i dennes identitetsudformning. Hvem af disse aktører eller interessenter føler individet sig værdsat af? Hvor og hvornår er det passende at udtrykke varme og værdsettelse, og hvornår skal sådanne følelser skjules? Sådanne praktiske spørgsmål viser, hvordan identitet er en fortløbende socio-emotionel tilblivelsesproces, hvor det ikke

er givet om og hvor meget, det lykkes den enkelte at praktisere identitet, som han eller hun ønsker (Fineman 2008, 6).

### **'Other emotion management' – forudsætninger og teknikker**

Begrebet 'other emotion management' refererer til et interaktionelt niveau, hvor mennesker påvirker hinandens følelser ud fra empatisk indlevelse i den anden. En central forudsætning for 'other emotion management' er:

*“empatisk rolle-tagende følelser, som opstår ved at opleve og identificere sig med andre mennesker og forsøge at forstå og/eller opleve verden fra deres følelsesmæssige standpunkt”* (Shott 1979, 1324, egen oversættelse).

Empatiske følelser drejer sig helt grundlæggende om ens evne til at mærke de følelser, som andre erfarer. De indebærer således mere end at antage den andens synsvinkel og reflektere over ens selvreflekterende følelser såsom skyld, skam, stolthed og flovhed. Sådanne selvransagende følelser motiverer til selvhåndtering og normativ adfærd, som når man søger at gøre ting godt igen, fordi man føler skyld på grund af en bestemt ting, man har gjort. Vedrørende 'other emotion management' er pointen derimod, at empatiske rolle-tagende følelser henviser til personens evne til at forstå og fornemme de følelser, andre erfarer. 'Other emotion management' adskiller sig fra fx at inducere frygt ved at true et andet menneske, hvilket kan gøres uden empatisk at mærke den andens følelser. Et eksempel på, hvordan en person kan ændre en andens følelser på basis af empatisk rolleovertagelse, er brug af humor (Francis 1994), som rammer den pågældende, således at han/hun 'tager sig sammen' og ændrer en selvretfærdig eller selvhøjtidelige attitude, hvis det nu er en sådan, andre gør grin med. Der er således en

funktionel relation mellem empati og det at indvirke på andre.

'Other emotion management' er en aktivitet med stor sociologisk betydning, da håndtering af andres følelser er central for at kunne: a) opbygge social solidaritet eller gruppefølelse, b) stimulere social forandring, c) fastholde magtudøven og d) forandre identitet (Erickson 1997, 13-14). Således indgår 'other emotion management' i mange områder af det sociale liv. Begrebet 'other emotion management' ligger i forlængelse af Arlie Hochschilds klassiske teori om følelshåndtering, der understreger, hvordan følelser opstår, ved at mennesker håndterer deres følelsesliv på beskrivelige måder, og ikke blot kan forstås som automatiske og biologisk indgroede reaktioner og ubevidste processer. Både handlingen at søge at fornemme, hvad man føler, og handlingen at søge at føle noget bestemt kan bidrage til at skabe den følelse, vi ender med at føle (Hochschild 1983, 17-18). Hochschild beskriver tre hovedtyper af teknikker til selvhåndtering, som bruges for at forandre, modificere, opløse, undertrykke og/eller skabe følelser for at modsvare de følelsesregler, udtryksregler og spændinger, som sociale situationer rummer:

1. Kognitiv teknik: Ændre billeder, forestillinger og tanker for at ændre ens umiddelbare følelser ved at tænke positivt, så man føler sig bedre tilpas. At man omtolker situationen, så den får en anden betydning og dermed emotionel indvirkning på en selv.
2. Kroplig teknik: Ændre kropslige symptomer på emotioner ved fx at trække vejret roligere, forsøge ikke at ryste. Eller ved at flytte sig ud af den konkrete situation for derved at søge at distancere sig fra de følelser, den afstedkommer.
3. Ekspressiv teknik: Ændre ens emotionelle udtryk for at ændre på indre følelser

– fx forsøge at smile eller græde, så situationen ændres i og med, at man får opmærksomhed/omsorg og derfor kommer til at føle sig anderledes til mode (Hochschild 1979, 562).

Hovedpointen i Hochschilds teori er således at betone, hvordan følelser ofte etableres gennem en kompleks emotionshåndteringsaktivitet, som hendes analytiske begreber gør det muligt at undersøge. Men følelshåndtering på arbejdet drejer sig ikke blot om reaktiv håndtering af følelser som følge af overskridelse af kulturelle 'følelsesregler' og 'udtryksregler', sådan som den Hochschildinspirerede forskning har set det. Følelser ikke blot udveksles, men bidrager til generative relationer, hvor individer søger at præge hinandens følelsesliv i bestemte retninger. Et sådant emotionsarbejde er foreneligt med velvære, da forskning har vist, at forventninger om øvet og kompetent emotionshåndtering er vidt udbredte samtidig med, at udøvelsen af dette arbejde ikke har negative virkninger på individets identitet og velvære. Derfor er der grund til at opfatte 'other emotion management' som en almindelig, normativ proces, der former kultur og personlighed. Derved bliver det muligt at udforske håndteringsprocesser som en del af menneskers proaktive handlinger og ikke blot som reaktioner på overskridelse af normer (Erickson 1997, 8).

Sociologen Peggy Thoits har udforsket hvordan 'provokation' og 'opmuntring/trøst' fungerede som 'other emotion' teknikker i terapeutiske grupper (Thoits 1996). Hun argumenterer for, at forsøg på at vække og/eller spille på andres følelser også forekommer i arbejdsmarkedsforhandlinger, skilsmisssager, domstolsprocesser, fakultetsmøder og andre møder, som kendetegnes ved konflikter eller forsøg på at overbevise eller overtale andre. Sociologisk set

behøver vi beskrivelser og analyser af de teknikker, der bringes i anvendelse for at ændre på folks følelser i forskellige sammenhænge (Thoits 1996, 106). At udforske andre konflikt- eller overtalelsesfyldte situationer er relevant, men min pointe er at generalisere perspektivet, da 'other emotion management' også praktiseres i hverdagslivets relationer mellem forældre-børn, venner og kolleger.

Over for Layders teori om det emotionelle selv kan indvendes, at identitetsarbejdet også er kendetegnet af, at andre bidrager med konstruktiv 'other emotion management', som indvirker i den enkeltes fremadrettede identitetsbestræbelser. Den enkeltes identitetsarbejde udføres også i samspil med andre. Individuer er individer afhængige af andres hjælp til at fastholde den, man er, eller udvikle den, man gerne vil være. Der er netop tale om et identitetsarbejde og ikke blot dannelse forstået som noget, der fastlægges gennem opvækstens sociale påvirkninger. Identitetsarbejde involverer kamp for at fastholde, hvem man er og ønsker at blive. Der er således et ønske om en vis selvbestandighed og fatning, som går på tværs af det definitionspres, som de enkelte situationer kan rumme. En persons identitet er således ikke kun situationelt defineret, men defineres også ved personers forsøg på at præge situationer ud fra, hvordan de er og gerne vil være (Turner 2004). Men identitetsarbejdet er ikke blot et individuelt anliggende. Ud fra et 'other emotion management' perspektiv kan man gøre det anskueligt, hvordan andre indvirker på den enkeltes følelsesliv, hvilket er afgørende for at forstå, hvordan identitetsarbejdet forløber. At identitetsarbejdet således er relationelt indebærer, at meningsdannelse mellem individer løbende forhandles ud fra situationens præmisser og muligheder. Identitet skal således ikke forstås som noget etableret hos den enkelte, ud fra hvilket personen be-

sidder nogle faste præferencer og interesser, som denne kæmper for at sætte igennem, men snarere som noget, der opstår ud af forhandlinger med andre (Metz & Westenholtz 2000, 66). Med henblik på et sådant relationelt identitetsperspektiv er det min pointe at understrege, dels hvordan andres emotionsbearbejdning er et væsentligt aspekt af det relationelle identitetsarbejde, dels at identitetsarbejdet ikke kun er situationelt defineret men skal forstås ud fra en dialektik mellem individuelle fordringer 'indefra' og sociale fordringer 'udefra' som beskrevet med Layder.

'Emotion work' perspektivet kan udvides til også at se på, hvordan eksempelvis kolleger forholder sig aktivt til hinandens følelser. Da relationer mellem kolleger som nævnt vurderes helt centralt af mange medarbejdere er det oplagt at antage, at de gør en række ting for at opretholde og udvikle, hvad de opfatter som gode og udviklende gensidige relationer. Den enkeltes arbejde på at udvikle sig må forstås i lyset af, hvad der sker i relationerne til andre, som kan spille en afgørende rolle med henblik på at modificere den pågældende persons følelser. Ofte har den enkelte brug for andres indgriben for at kunne flytte sig selv stemningsmæssigt til at kunne gøre nye ting. Skal en person modstå andres pres for at optræde på måder, som byder denne imod, er han eller hun afhængig af andre i skabelse af eksempelvis mod til at bevæge sig væk fra påtvungne identiteter. Ligesom han eller hun kan være afhængig af andres emotionsbearbejdende påvirkning for at modificere sider af sig selv, som opfattes som uhensigtsmæssige vurderet ud fra identitetsarbejdets vejledende æstetiske, stilistiske, men også etiske kriterier (Hatcher 2008, 153-54).

Med et begreb om 'other emotion management' kan man undersøge, hvordan individer ændrer, modificerer eller skaber be-

stemte følelser hos hinanden. Fx fremkalder følelser ved at opmuntre eller skabe skyldfølelse ved at klandre andre, når man mener, at den pågældende har gjort noget forkert. En sådan undersøgelse er vigtig for at forstå, hvordan personer lykkes med at fastholde en etableret identitet eller med at udvikle en ny identitet. 'Other emotion management' forudsætter som beskrevet en vis empati i forhold til den anden person. Det fordrer også i en vis udstrækning et kendskab til den andens identitetsmæssige ønsker og intentioner for at øge sandsynligheden for, at en persons 'other emotion management' aktivitet samstemmer med pågældende persons identitetsmæssige bestræbelse. Et sådant kendskab til den andens intentioner sikrer imidlertid ikke mod, at 'other emotion management' aktiviteter kan modvirke den pågældende persons identitetsarbejde. Dels er det jo ikke givet, at man realiserer sin indlevelse hensigtsmæssigt – man provokerer måske den anden, hvor denne har behov for opmuntring. Dels betyder andre ressourcemæssige forhold noget for, om personen lykkes med at fastholde en truet og/eller udvikle ny del af identiteten.

### **'Other emotion management' relevans for skabende identitetsarbejde**

Som illustrationer af, hvordan andre indvirker på den enkeltes følelsesliv, diskuteres, hvordan andre indvirker på den enkeltes selvtillid, samt hvordan den enkeltes oplevelse af emotionel energi og andre positive følelser afhænger hovedsageligt af andres handlinger. Selvtillid er en central følelse for at forstå, hvorvidt den enkelte engagerer sig i fremadrettet og skabende identitetsarbejde, fordi selvtillid er en forudsætning for, at personen tør kaste sig ud på en sådan form for dybt vand. Kollegers emotionsbearbejdende interaktion med hinanden betyder noget for identitetsarbejde, fordi andre i høj grad skaber de po-

sitive følelser, som er forudsætninger for et udviklende identitetsarbejde. 'Other emotion management' kan således involvere handlinger, hvor en person bidrager til at skabe selvtillid i en anden person, hvilket er vanskeligt uden indlevelse i den andens følelser. Kun på grundlag af en vis indfølelse har man chance for at 'vide', hvordan en anden persons selvtillid kan understøttes.

Selvtillid er ikke en konstant ressource, den enkelte besidder, men genereres ved andres mellemkomst. Dette hænger sammen med, at selvtillid er en følelse, der forbinder sig essentielt til fremtiden, da den har fremtiden som sit objekt. Selvtillid kan forstås som en følelse, fordi selvtillid som fænomen er kendetegnet ved tre træk, der ofte indgår i emotionsbegrebet: (1) et subjektivt, erfaringsmæssigt aspekt, idet den enkelte ved det, når han/hun føler selvtillid, (2) et fysiologisk eller adfærdsmæssigt aspekt, da andre kan se, om en person fremstår som fuld af selvtillid og (3) et impulsivt, motorisk aspekt, som kommer til udtryk ved, at folk ofte kan fortælle om kropslige reaktioner eller fornemmelser som eksempelvis kontrol over muskler, dyb og afslappet vejtrækning eller andre behagelige fornemmelser. Selvtillid skaber en fornemmelse af sikkerhed/tryghed i konfrontationen med en uerkendelig fremtid ved at bære en mulig fremtid ind i nutiden. Selvtillid er det modsatte af følelser som beskedenhed, genert-hed og skam, som begrænser handlemulighederne (Barbalet 1996, 76). Selvtillid sikrer det modsatte af konformitet, da denne følelse tilskynder en til at gå egne veje. På det personlige plan er selvtillid energigivende i en helt basal forstand, da al handling baserer sig på aktørens følelse af tillid til egne og disse evners effektivitet (Barbalet 1996, 90). Ud fra en sociologisk synsvinkel er det afgørende at understrege, hvordan selvtillid opstår ud af relationer, hvori den pågældende person mødes ikke blot af accept og



anerkendelse, men samtidig gives adgang til ressourcer, der er relevante for fremtidig handlen (Barbalet 1996, 86). Disse ressourcer er vigtige, fordi adgang til dem sikrer, at de er tilgængelige fremover, og ikke fordi de nødvendigvis skal bruges umiddelbart her og nu (Barbalet 1996, 87). Kort sagt, man kan ikke rose selvtillid frem. Uden adgang til relevante ressourcer kan individet ikke opretholde en følelse af at være i stand til at handle på egen hånd i mødet med den uerkendelige fremtid.

Eksempler på, at kolleger skaber selvtillid hos hinanden, er situationer, hvor kolleger både værdsætter hinanden og giver adgang til ressourcer, som er relevante for deres fremtidige handlinger. Emotionssociologen Candace Clark argumenterer for, at den flinke person etableres gennem brug af 'dig først'-strategier, der højner andre ved at forbedre deres placering i det eksisterende mikrohierarki, hvilket betyder, at personens selvværd og selvagtelse øges (Clark 2004, 412). At praktisere 'flinkhed' sker ved at uddele 'emotionelle gaver' som sympati og tålmodighed sådan, at man underbetoner både egne fortrin og modtagerens problem eller underlegne position. Eller ved at udvise opmærksomhed, beundring og værdsættelse over for mikropolitisk lavere rangerende personer, så deres position løftes, og afstanden i mikrohierarkiet mindskes (Clark 2004, 413). Sådanne 'flinkhedsteknikker' bidrager til den enkeltes selvfølelse. Og de bruges givetvis af medarbejdere, der ser hinanden som 'gode kolleger'. Hvor Hochschild opfatter udveksling af 'emotionelle gaver' som bundet til privatlivet (Hochschild 1983), fremhæver Bolton derimod, at udvekslingen også praktiseres i arbejdslivet. Det sker i form af både en 'præsenterende' og 'filantropisk' håndteringsform, hvormed medarbejdere faktisk giver noget ekstra ud over det, som organisationen eller professionen foreskriver dem

at yde emotionelt set. Disse former knytter sig til bevarelsen af det sociale livs 'interaktionsorden' (Goffman 2004), som opretholdes ved, at individer viser hinanden agtelse og respekt ved fx at gennemføre 'hils på hinanden' ritualer. Bolton fremhæver tilfredsstillende og stabilitet som følge af den 'præsenterende' og den 'filantropiske' håndteringsform (Bolton 2005).

Men sådanne former for 'other emotion management' bidrager også til energi i andre og drejer sig således om mere end bekræftelse af interaktionsordenen. Et sådant generativt, energimæssigt perspektiv underbygges af positiv psykologi, der forklarer, hvordan positive følelser som interesse, glæde og nysgerrighed udvider menneskers tanke og handlingsrepertoarer og derved øger deres handlingskraft (Fredrickson 2001; 2003a; 2003b; Fredrickson & Branigan 2005)<sup>1</sup>. Positive følelser opstår oftest ud af sociale interaktioner snarere end fra den enkeltes egne tanker (Watson m.fl. 1992). Og positive følelser kan smitte andre og kan således brede sig på en arbejdsplads (Hatfield m.fl. 1994). Særlig stærk kan den følelsesmæssige smitte blive, hvis interaktionsdeltagerne deler et fælles opmærksomhedsfokus, som det eksempelvis sker i arbejds møder, hvor alle er stærkt fokuseret omkring behandlingen af mødets sager (Collins 2004, 76). I organisatoriske sammenhænge kan lederes positive følelser i særdeleshed være smittende i den udstrækning lederen er genstand for medarbejdernes opmærksomhed. Jo mere kontakt, der er mellem leder og medarbejdere, jo lettere kan emotionelle smitte opstå. Endvidere kan henvises til organisationsforsker Quinn, der skelner mellem fire interaktionsformer, som skaber emotionel energi:

1. Energi generes, når personer *udveksler* nytte eller værdifulde goder i deres interaktion med hinanden, fx når kolleger taler sammen, og begge parter opnår infor-

mationer, som er nyttige og værdifulde for den enkelte.

2. Energi opstår, når individer *opbygger identitet*, som giver mening og selvværd. Et eksempel herpå er medarbejdere, som skaber en fælles identitet om, at de udgør en helt særlig kategori af medarbejdere på arbejdspladsen.
3. Energi skabes, når relationen bekræfter deltagernes *fornemmelse af tilhørsforhold* og fællesskab. Når mennesker handler sammen ud fra gensidige, positive følelser, hvilket giver dem en bestyrkende fornemmelse af at kunne noget mere, fordi de har hinandens respekt og sympati. Et eksempel herpå er kollegagrupper, som kender hinanden særlig godt gennem tidligere projektsamarbejder.
4. Energi skabes, når relationen fungerer således, at viden overføres imellem parterne – fx kan man føle mere energi, når interaktionen med en anden gør, at man lærer noget nyt, og det kan få en til at føle sig endnu mere handlingsduelig (Quinn 2007). Et eksempel kan være kolleger som taler sammen for at afklare deres muligheder for at videreudvikle karrieren, og som *lærer* nye ting om sig selv i en sådan samtale.

I ovennævnte eksempler på 'other emotion management' fungerer andre personer som medskabere i den enkeltes identitetsarbejde på måder, som involverer meget mere end det blot at udtrykke anerkendelse af den andens umiddelbare identitet.

### **Fremtidig forskning ud fra 'other emotion management' perspektiv**

'Other emotion management' begrebet forklarer, hvordan andre personer kan være involveret i den enkeltes selvbearbejdende bestræbelser. Det specificerer forudsætningerne for, at andre kan bearbejde en pågæl-

dende person, så han eller hun kan slippe negative følelser, der hindrer personen i at tage nye skridt, eller skabe positive følelser, der er drivkraft i skabende identitetsbestræbelser. Ud fra dette perspektiv kan arbejds- og organisationsforskningen undersøge ansattes aktive bidrag til bevarelse og udvikling af relationerne, eller hvordan følelser håndteres af andre, når medarbejdere engagerer sig i fremadrettede identitetsbestræbelser. Dette afsluttende afsnit skitserer derfor nogle spørgsmål og problemstillinger, som er relevante for at videreudvikle forskningen i identitet og emotion i arbejdslivet. Ud fra et 'other emotion management' perspektiv kan man bedre udforske, hvordan andres emotionsbearbejdende aktiviteter indgår i individers identitetsarbejde og dermed bedre forstå, hvad der afgør om individer lykkes med at udvikle sig selv.

Tre problemstillinger, der kan drive forskningen i forhold mellem identitet og følelser i arbejdslivet fremad, kan formuleres ud fra artiklens 'other emotion management' perspektiv. For det første kan det være relevant at undersøge kollegers indbyrdes emotionshåndterende aktiviteter for at afklare, hvad de betyder for deres identitetsarbejde. Et relevant fokuspunkt er her kollegers samtaler med hinanden om karriere og det at søge nye udfordringer. Hvordan indgår former af 'other emotion management' (fx opmuntring) heri, og hvad betyder de for, hvordan medarbejderne handler? Pointen er her at undersøge dagligdags former for omsorg i modsætning til omsorg udført i særlige kritiske situationer. Problemstillingen handler om at undersøge, hvilke emotionsbearbejdende teknikker der anvendes og med hvilke virkninger for identitetsarbejdet. På den måde kan man bedre vurdere spørgsmålet om, hvem der kan håndtere det principielt frisatte arbejdsliv (Allvin m.fl. 2006; Maravelias 2003) på skabende måder. Det spørgsmål kan nemlig kun besvares seriøst ved at

koble problemstillingen til udforskning af, hvorvidt den pågældende 'frisatte' medarbejder konkret er omgivet af identitetsbefordrende 'other emotion management' eller ej. For det andet kan man undersøge, *hvor* udbredt 'other emotion management' er mellem kolleger, samt hvordan den fordeles sig i relation til relevante parametre som job- og organisationstype og medarbejders socio-kulturelle baggrund og køn. Set ud fra et kønsperspektiv kan det eksempelvis antages, at køn betyder noget for, hvordan 'other emotion management' aktiviteter fordeles sig blandt medarbejdere. Køns- og emotionssociolog Shields anfører eksempelvis, at kvinder i en nordamerikansk sammenhæng generelt mener, at de forventes at udtrykke positive følelser over for andre, hvorimod mænd i mindre grad forventer at modtage negative sanktioner, såfremt de ikke gør det (Shields 2002, 154). For det tredje kan forskningen blive mere balanceret ved at undersøge forholdet mellem ligestillede kollegers former for 'other emotion management' og ledelsens. Er der tale om et samvirkende eller modsigelsesfuldt forhold? Med hvilken vægt indgår de to forskellige typer aktørers 'other emotion management' i den enkelte medarbejders identitetsarbejde? En afklaring af denne problemstilling kan bidrage til at nuancere den aktuelt meget markante fokusering på ledere og ledelse (Hancock & Tyler 2009; Parker 2002) som forståelsesnøgle til arbejdslivsproblemstillinger som samarbejde og psykisk arbejdsmiljø (Alsted & Haslund 2008). Ved at undersøge sådanne problemstillinger kan organisations- og arbejdslivsforskningen beskrive og forklare arbejdslivets emotionelle kvaliteter mere fyldigt og nuanceret.

## Konklusion

Identitetsarbejde drejer sig ikke kun om, at andre anerkender en, som den man er. Det

er også et spørgsmål om, at andre mennesker bidrager som emotionsbearbejder for at gøre den pågældende person i stand til eksempelvis at kunne skifte perspektiv og få mod og handlekraft til at forfølge ønskede identitetsbestræbelser. Det udviklede 'other emotion management' perspektiv giver således en emotionsorienteret forståelse af menneskers identitetsarbejde, som ligger ud over den aktuelt meget populære anerkendelsesteoretiske tilgang (Honneth 2003). Med 'other emotion management' teknikker – humor, provokation, opmuntring – kan den pågældende person blive sat i emotionel bevægelse, så han eller hun sættes i stand til at forandre sig. Ud fra et 'other emotion management' perspektiv kan forskningen producere analyser, der ikke blot ser identiteten som truet af samfundsmæssige opløsningstendenser som Bauman (2000) og Sennett (1998) eller som underkastet særligt magtfulde diskurser (Krøjer 2010). 'Other emotion management' perspektivet fungerer også som et korrektiv til analyser af identitet, der betoner, at det moderne individ står i fare for identitetsudmatning og kronisk forvirring, fordi det moderne liv angiveligt er endeløst fyldt med optioner (Willig 2009). Ud fra artiklens perspektiv vil jeg her betone, at den enkeltes håndtering af optionsoverskud må forstås i sammenhæng med dennes deltagelse i fremadrettet emotionsbearbejdende relationer med kolleger.

En sådan omsorgsdimension er generelt fraværende i analyser af identitet og arbejdsliv, der fremmer et blik på, hvordan moderne medarbejderne konsulterer ekspertsystemer (Giddens 1996) som coaching (Risbjerg & Triantafillou 2008) eller 'personlighedsudviklende kurser' (Bovbjerg 2001; 2003). Eller analyser som ser på, hvordan moderne menneskers selvarbejde er underlagt forskellige former for styringsbestræbelser (Bottrup, Kamp & Nielsen 2008; Bottrup

& Jørgensen 2003). Ud fra et 'other emotion management' perspektiv kan kollegers hjælperelationer, som er et overset emne inden for socialvidenskaben (Schein 2010, Frost 2003), analyseres. Man kan nærmere beskrive, hvordan moderne medarbejdere yder hinanden omsorg ved brug af 'other emotion management' teknikker. Sådanne undersøgelser er vigtig for at øge forskningens forståelse af medarbejders identitetsarbejde. Det er således vigtigt ikke blot at undersøge kollegers omsorg i forbindelse med særlige krisesituationer – fx fyringer eller stress (Frost 2003) – men også som af central betydning for det fortløbende identitetsarbejde.

Artiklens hovedbidrag er således at udvikle en særlig emotionssociologisk teoriramme, som specificerende kan bidrage til udforskning af 'other emotion management' aktiviteter i det moderne arbejdsliv.

Man kan undersøge, hvordan medarbejderes identitetsarbejde praktiseres i et emotionsbearbejdende forhold til hinanden, og hvad dette betyder for, om dette arbejde lykkes eller ikke. Teorirammen skaber en analytisk opmærksomhed på hidtidige upåagtede emotionelle håndteringsaktiviteter mellem kolleger i det daglige. På grund af forskningens hidtidige negliger af disse emotionelle dimensioner ved arbejdslivet kan det være vanskeligt at give detaljerede beskrivelser af, hvad kollegers 'other emotion management' aktiviteter nærmere består af, og hvilken bestemt betydning de har for medarbejderes identitetsarbejde. Med begreber for 'other emotion management' teknikker bliver det muligt at lave detaljerede beskrivelser af, hvad kollegers bearbejdning af hinandens følelser betyder for deres identitetsarbejde i fremtidig forskning i forholdet mellem følelser, identitet og kolleger.

## NOTER

1 Det generative perspektiv underbygges af forskere inden for 'Positive Organizational Scholarship' forskningsfeltet (Cameron, Dutton & Quinn 2003; Dutton & Ragins 2007; Peterson & Seligman 2003), som forklarer,

hvordan 'højkvalitetsrelationer' (Dutton & Heaphy 2003) og 'positiv social kapital' (Baker & Dutton 2007) bidrager til at skabe positive følelser, der kan opløse negative følelsers handlingslammende virkninger.

## REFERENCER

Albrow, Martin (1997): *Do Organizations Have Feelings?* London, Routledge.

Alsted, Jacob & Ditte Haslund (2008): *Ledelse og medarbejdere – samarbejdets psykologi*, Frederiksberg, Samfundslitteratur.

Alvesson, Mats (1996): *Communication, Power and Organization*, Berlin, Walter de Gruyter.

Allvin, Michael m.fl. (2006): *Gränslöst Arbete – Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*, Malmö, Liber.

Andersen, Niels & Asmund Born (2001):

*Kærlighed og Omstilling – Italesættelsen af den Offentligt Ansatte*, København, Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Baker, Wayne & Jane Dutton (2007): Enabling Positive Social Capital in Organizations, i Jane E. Dutton & Belle Rose Ragins (red.): *Exploring Positive Relationships at Work – Building a Theoretical and Research Foundation*, New York, Lawrence Erlbaum Associates, 325-346.

- Barbalet, Jack (1996): Social Emotions: Confidence, Trust and Loyalty, i *International Journal of Sociology and Social Policy*, 16, 9-10, 75-96.
- Bauman, Zygmunt (2000): *Flydende modernitet*, København, Hans Reitzels Forlag.
- Bolton, Sharon (2005): *Emotion management in the workplace*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Bonnerup, Birgitte & Annemette Hasselager (2008): *Gruppen på arbejde – organisationspsykologi i praksis*, København, Hans Reitzels Forlag.
- Bottrup, Pernille, Annette Kamp & Klaus T. Nielsen (2008): Selvteknologier – magt og styring i det ny arbejde. En indledning, i *Tidsskrift for arbejdsliv*, 10, 1, 5-9.
- Bottrup, Pernille & Christian Helms Jørgensen (2003): Forord, i *Tidsskrift for arbejdsliv*, 5, 3, 5-7.
- Bovbjerg, Kirsten Marie (2001): *Følsomhedens etik – Tilpasning af personligheden i New Age og moderne management*, Højbjerg, Forlaget Hovedland.
- Bovbjerg, Kirsten Marie (2003): Selvets disciplinering – en ny pagt i arbejdslivet, i *Tidsskrift for arbejdsliv*, 5, 3, 41-57.
- Cameron, Kim, Jane Dutton & Robert Quinn (2003): Foundations of Positive Organizational Scholarship, i Kim Cameron, Jane Dutton & Robert Quinn (red.): *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, San Francisco, Berrett-Koehler, 3-13.
- Clark, Candace (2004): Emotional Gifts and 'You First' Micropolitics – Niceness in the Socioemotional Economy, i Anthony Manstead, Nico Frijda & Agneta Fischer (red.): *Feelings and Emotions – The Amsterdam Symposium*, Cambridge, Cambridge University Press, 402-421.
- Collins, Randall (2004): *Interaction Ritual Chains*, Princeton, Princeton University Press.
- Dutton, Jane & Emily Heaphy (2003): The Power of High-Quality Connections, i Kim Cameron, Jane Dutton & Robert Quinn (red.): *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, San Francisco, Berrett-Koehler, 263-278.
- Dutton, Jane & Belle Rose Ragins (2007): Moving Forward: Positive Relationships at Work as a Research Frontier, i Jane E. Dutton & Belle Rose Ragins (red.): *Exploring Positive Relationships at Work – Building a Theoretical and Research Foundation*, New York, Lawrence Erlbaum Associates, 387-400.
- Elliott, Anthony (2001): *Concepts of the self*, Cambridge, Polity Press.
- Erickson, Rebecca (1997): Putting emotions to work (or, coming to terms with a contradiction in terms), i Rebecca Erickson and Beverley Cuthbertson-Johnson (red.): *Social Perspectives on Emotion*, Greenwich, CT, JAI Press, 3-18.
- Fineman, Stephen (1993): *Emotion in Organizations*, London, Sage.
- Fineman, Stephen (2000): Emotional arenas revisited, i Stephen Fineman (red.): *Emotion in Organizations*, London, Sage, 1-24, (2. udg.).
- Fineman, Stephen (2008): *The Emotional Organization – Passions and Power*, Oxford, Blackwell.
- Fletcher, Joyce (1999): *Disappearing Acts – Gender, Power, and Relational Practice at Work*, Cambridge, The MIT Press.
- Francis, Linda (1994): Laughter, the best medication: humor as emotion management in interaction, i *Symbolic Interaction*, 17, 2, 147-163.
- Fredrickson, Barbara (2001): The role of positive emotions in positive psychology: The broaden and build theory of positive emotions, i *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Fredrickson, Barbara (2003a): Positive emotions and upward spirals in organizational settings, i Kim Cameron, Jane Dutton & Robert Quinn (red.): *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, San Francisco, Berrett-Koehler, 163-175.
- Fredrickson, Barbara (2003b): The Value of Positive Emotions – The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good, i *Sigma Xi*, The Scientific Research Society, www.americanscientist.org 2003 July–August, 330-335.
- Fredrickson, Barbara & Christine Branigan (2005): Positive emotions broaden the scope

- of attention and thought-action repertoires, i *Cognition and Emotion*, 19, 313-332.
- Frost, Peter (1999): Why compassion counts, i *Journal of Management Inquiry*, 8, 2, 127-133.
- Frost, Peter (2003): *Toxic Emotions at Work – How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict*, Boston, Harvard Business School Press.
- Garsten, Christina & Kerstin Jacobsson (2003): *Learning to be employable – New agendas on work, responsibility, and learning in a globalizing world*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Giddens, Anthony (1996): *Modernitet og selvidentitet – Selvet og samfundet under sen-moderniteten*, København, Hans Reitzels Forlag.
- Goffman, Erving (2004): *Social samhandling og mikrosociologi*, København, Hans Reitzels Forlag.
- Haman, Mary & Linda Putnam (2008): In the Gym: Peer Pressure and Emotional Management among Co-workers, i Stephen Fineman (red.): *The Emotional Organization – Passions and Power*, Oxford, Blackwell, 61-73.
- Hancock, Philip & André Spicer (2009): *Understanding Corporate Life*, London, Sage.
- Hancock, Philip & Melissa Tyler (2009): *The management of everyday life*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Hatcher, Caroline (2008): Becoming a Successful Corporate Character and the Role of Emotional Management, i Stephen Fineman (red.): *The Emotional Organization – Passions and Power*, Oxford, Blackwell, 153-166.
- Hatfield, Elaine, John Cacioppo & Richard Ranson (1994): *Emotional Contagion*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Hirschhorn, Larry (2003): *Autoritetsrelationen i nye sammenhænge – Personligheden på arbejde*, København, Hans Reitzels Forlag.
- Hochschild, Arlie (1983): *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley, University of California Press.
- Hochschild, Arlie (1979): Emotion Work, Feeling Rules and Social Structure', i *American Journal of Sociology*, 85, 3, 551-575.
- Hochschild, Arlie (1998): The sociology of emotion as a way of seeing, i Gillian Bendelow & Simon Williams (red.): *Emotions in Social Life – Critical Themes and Contemporary Issues*, London, Routledge, 3-15.
- Honneth, Axel (2003): *Behovet for anerkendelse*, København, Hans Reitzels Forlag.
- Hoggert, Paul (2000): *Emotional Life and the Politics of Welfare*, Basingstoke, Macmillan.
- Jenkins, Richard (2005): *Social Identity*, London, Routledge (2.udg.).
- Krøjer, Jo (2010): Lever følelser i arbejdslivet? – et poststrukturalistisk alternativ, i *Tidsskrift for arbejdsliv*, 12, 1, 9-21.
- Layder, Derek (2004): *Emotion in Social Life – The Lost Heart of Society*, London, Sage Publications.
- Layder, Derek (1997): *Modern Social Theory – Key Debates and New Directions*, London, UCL Press Limited.
- Liebst, Lasse Suonperä & Merete Monrad (2008): Imellem empati og depersonalisering – en følelssociologisk analyse af tayloriseringens konsekvenser for hjemme plejere, i *Tidsskrift for arbejdsliv*, 10, 1, 56-71.
- Mann, Sandi (1999): *Hiding What We Feel, Faking What We Don't: Understanding the role of your emotions at work*, Shaftesbury, Element.
- Mann, Sandi (1997): Emotional labour in organizations, i *Leadership and Organization Development Journal*, 18, 1, 4-12.
- Maravelias, Christian (2003): Post-bureaucracy – control through professional freedom, i *Journal of Organizational Change Management*, 16, 5, 547-566.
- Metz, David & Ann Westenholtz (2000): Identitetsdannelse i midlertidige og spredte arbejdsfællesskaber – belyst via et relationelt perspektiv, i *Tidsskrift for arbejdsliv*, 2, 4, 61-74.
- Parker, Martin (2002): *Against Management*, Cambridge, Polity.
- Peterson, Christopher & Martin Seligman (2003): Positive Organizational Studies: Lessons from Positive Psychology, i Kim Cameron, Jane Dutton & Robert Quinn (red.): *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, San Francisco, Berrett-Koehler, 14-27.
- Poder, Poul (2006): Ingen frihed uden magt, ingen magt uden emotionel energi, i Michael Hviid Jacobsen & Poul Poder (red.): *Om Bauman – Kritiske Essays*, København, Hans

- Reitzels Forlag., 177-208.
- Quinn, Robert (2007): Energizing others in work connections, i Jane E. Dutton & Belle Rose Ragins (red.): *Exploring Positive Relationships at Work – Building a Theoretical and Research Foundation*, New York, Lawrence Erlbaum Associates, 73-90.
- Risbjerg, Mikkel & Peter Triantafillou (2008): 'No time for losers' – coaching og det konkurrencedygtige selv, i *Tidsskrift for arbejdsliv*, 10, 1, 10-24.
- Roberts, Laura Morgan & Jane E. Dutton (2009): *Exploring Positive Identities and Organizations – Building a Theoretical and Research Foundation*, London, Routledge.
- Sandelands, Lloyd. & Connie Boudens (2000): Feeling at work, i Stephen Fineman (red.): *Emotions in Organizations*, London, Sage, 46-63 (2. udg.).
- Schein, Edgar (2010): *Hjælp – Om at give og modtage hjælp*, København, Gyldendal Business.
- Seidler, Victor (1994): *Recovering the Self: Morality and Social Theory*, London, Routledge.
- Sennett, Richard (1998): *The Corrosion of Character*, New York, W. W. Norton & Company.
- Shields, Stephanie (2002): *Speaking from the Heart: Gender and the Social Meaning of Emotion*, Cambridge University Press.
- Shott, Susan (1979): Emotion and social life: A symbolic interactionist analysis, i *American Journal of Sociology*, 84, 6, 1317-1334.
- Sørhaug, Tian (1996): *Om ledelse – makt og tillit i moderne organisering*, Oslo, Universitetsforlaget.
- Thoits, Peggy (1996): Managing the emotions of others, i *Symbolic Interaction*, 19, 2, 85-109.
- Turner, Jonathan (2004): *Ansigt til Ansigt – Mod en sociologisk teori om interpersonel adfærd*, Gylling, Systime Academic.
- Van Maanen, John & Gideon Kunda (1989): 'Real feelings': Emotional expression and organizational culture, i Barry Staw & Larry Cummings (red.): *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, JAI, 11, 43-103.
- Waldron, Vincent (2000): Relational experiences and emotion at work, i Stephen Fineman (red.): *Emotion in Organisations*, London, Sage, 64-82, (2. udg.).
- Waldron, Vincent (1994): Once more with feeling: reconsidering the role of emotion in work, i Stanley Deetz (red.): *Communication Yearbook 17*, London, Sage, 388-416.
- Willig, Rasmus (2009): Self-Realization Options: Contemporary Marching Order in the Pursuit of Recognition, i *Acta Sociologica*, 52, 4, 350-364.
- Watson, David m.fl. (1992): Affect, personality, and social activity, i *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 1011-1025.

**Poul Poder** er lektor, PhD ved Sociologisk Institut, Københavns Universitet  
e-mail pp@soc.ku