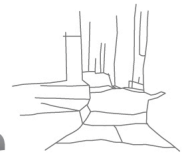


villa  
Venire

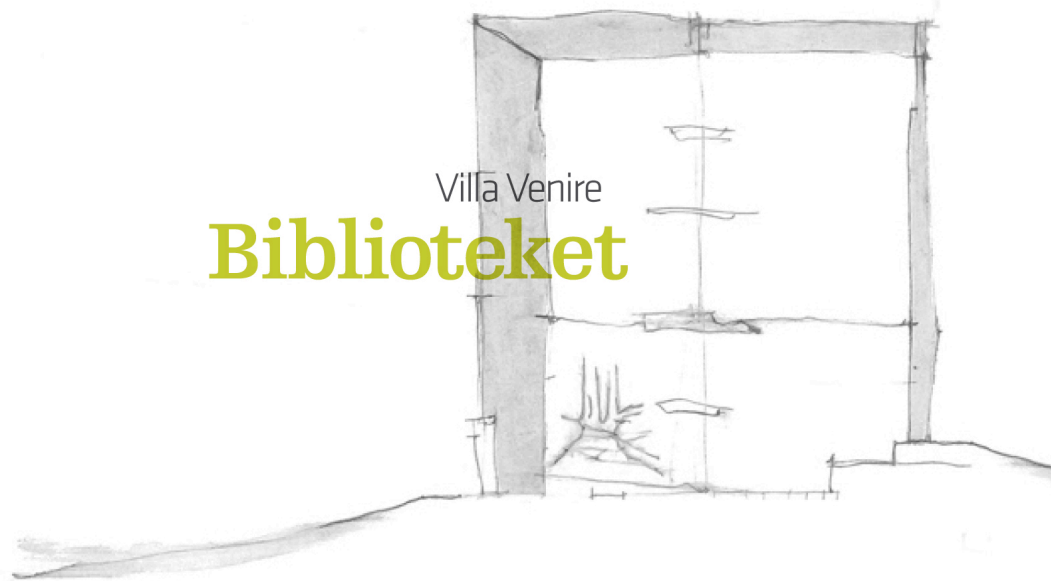


# Organisatorisk og menneskelig virkekraft

- *En intim forbindelse*

Af Eva Schimmell Raakjær, Villa Venire A/S – December 2013

Villa Venire  
**Biblioteket**



At understøtte virkekraft udgør ikke et simpelt spørgsmål med et enkelt svar. Det handler ikke om at finde et balancepunkt mellem arbejdsliv og fritid. Og det taler ikke ind i en skånediskurs.

At understøtte den enkeltes virkekraft i en organisatorisk kontekst udgør en vidtrækkende vision om det bedst tænkelige, om det anderledes mulige, om bæredygtighed. Det handler om at gøre det muligt at gå på arbejde på en måde, der tilgodeser organisationens behov for innovation og forandring *samtidig* med at der stilles skarpt på understøttelse af den enkeltes virkekraft. Ikke blot fordi det er det eneste bæredygtige. Men også fordi den enkeltes virkekraft udgør forudsætningen for organisationens overlevelse. Derfor må vi stå på tær. Både i forhold til de teoretiske forståelser af virkekraftbegrebet, og ikke mindst i relation til eksisterende praksisformer, der har til formål at understøtte virkekraften. Netop dette udgør et centralt element i den ErhvervsPhD, som jeg i samarbejde med Villa Venire og Syddansk Universitet, Institut for Sprog og Kommunikation og Centre for Human Interactivity, skyder i gang i begyndelsen af 2014.

### **Menneskelig og organisatorisk virkekraft**

Påstanden er enkel. Der eksisterer en intim forbindelse mellem organisationens og den enkeltes virkekraft: Organisatorisk udvikling og overlevelse står og falder med menneskelig virkekraft, dvs. den enkeltes mulighed for at virke i eget liv og påvirke det i retning af det ønskede.

Det er efterhånden et gammelkendt faktum, at velfærdssamfundet er under pres. Reformtider præger den offentlige sektor, og en bølge af effektiviseringer og rationaliseringer sætter dagsordenen i Danmark. Det bliver fremhævet, at velfærdsstaten kun kan overleve ved at nytænke sig selv. Gamle vaner skal udfordres og erstattes af smartere løsninger. Således udgør *innovation og nøjsomhed* et ultimativt krav for organisationer landet over. Den enkelte medarbejder forventes ikke blot at håndtere dette relevant. Hun forventes ligeledes at bruge den drivkraft, som dilemmaet rummer, til vedvarende at konstruere sig selv og organisationen på nye måder, der kan bære sidstnævnte ind i en fremtid, hvor morgendagens krav er anderledes end gårdsdagens<sup>1</sup>. På denne vis udgør den enkeltes virkekraft det moderne arbejdslivs forudsætning og achilleshæl: Virkekraft som forudsætning for selvledelse, engagement og innovation overfor risikoen for udbrændthed, meningstab og resignation.

Netop derfor står vi som konsulenter og ledere overfor en stor opgave og et tilsvarende stort ansvar: Fordi det ikke er lige meget, *hvordan* vi understøtter virkekraften. Og fordi det kan få afgørende betydning, hvordan vi griber opgaven an.

---

<sup>1</sup> Majgaard, 2011/2013; Danelund 2012

### **Det kendte: Virkekraft som agency**

Et første skridt i retning af at påtage sig dette ansvar, handler om at ekspliciterer virkekraftbegreb, som ligger til grund for mange procesfaciliteringspraksisser i forbindelse med organisatoriske forandringsprocesser. En fremherskende forståelse trækker på et konstruktivistisk grundlag og er i særlig grad inspireret af det narrative begreb om *agency*, som formuleret hos blandt andet Michael White<sup>2</sup>. I denne forståelse af virkekraft, betones den enkeltes mulighed for, i samarbejde med andre, at påvirke eget liv i retning af "*foretrukne udviklinger [...] de former kort sagt aktivt deres eksistens i bestræbelserne på at nå de efterstræbte mål*"<sup>3</sup>.

I en narrativ forståelse udgør fortællinger, og i forlængelse heraf sprog og (meta)refleksion, den primære mediator for *agency*. Vores og andres fortællinger antages at have afgørende indflydelse på vores måde at leve. Fortællinger er således ikke bare flødeskum på toppen af livskagen, men repræsenterer det centrale organiserende princip i vores liv<sup>4</sup>. De sætter så at sige vilkår for tilstedeværelsen af virkekraft eller manglen på samme. Dog er det en lige så central antagelse, at vi ikke blot er passive ofre for fortællinger men også aktive medskabere heraf<sup>5</sup>. Dermed har vi muligheden for, gennem undersøgelse, refleksion og konstruktion af mere foretrukne og righoldige fortællinger om eksisterende erfaringer, at understøtte og underbygge den enkeltes virkekraft. Fortællingerne skaber således *adgangen* til at virke i eget liv og påvirke det i retning af det ønskede.

I forlængelse heraf kan man argumentere for, at et narrativt perspektiv på virkekraft rummer en grundlæggende forandringsoptimisme. Dette kan være med til at forklare hvorfor en narrativ/konstruktivistisk inspireret praksis har haft så relativ stor succes indenfor den danske proceskonsulentbranche<sup>6</sup>. Værktøjskassen blevet forfinet, blikket avanceret, og en række gode folk har arbejdet aktivt med at oversætte de terapeutiske teknikker til effektive og organisationsvenlige praksisformer. Alt sammen med henblik på at komme i mål med en ambition om *dobbelt op på virkekraft*: At skabe mulighed for virkeliggørelse af nye strategier og samtidig arbejde aktivt med understøtte den enkeltes virkekraft.

Alligevel melder tvivlen sig, når vi igen og igen møder foruroligende statistikker<sup>7</sup>, afdelinger med stribevis af sygemeldinger, rundtossetheder og resignation, tomme blikke og slappe arme: Er det tilstrækkeligt? Er vores forståelse af virkekraft hjælpsom? Eller har vi brug for noget andet og mere?

---

<sup>2</sup> White, 2008

<sup>3</sup> White, 2008: 117

<sup>4</sup> Larsen & Olsen, 2012

<sup>5</sup> White, 2006a/b, 2008; Bruner, 1999; Møller Sparre & Dall Jørgensen, 2009

<sup>6</sup> Nickelsen, 2013

<sup>7</sup> Se evt. Det nationale forskningscenter for arbejdsmiljø (2012) og Beskæftigelsesministeriet (2008)

### **På vej mod det nye: Kritikken**

Sådanne spørgsmål har gennem en længere periode kaldt på en kritisk undersøgelse og stillingtagen til den narrative forståelse af virkekraft samt den forandringsoptimisme, som den rummer:

På forsiden af mønten finder man en stadfæstet tro på og tillid til, at vi gennem konstruktion af nye fortællinger kan ændre verden til det bedre og komme i mål med virkekraften. Et langt stykke hen af vejen knytter dette an til levede erfaringer. Vi genkender det eksempelvis, når vi nærmest ved et tilfælde får tilbudt et nyt plot, der med ét skubber til erfaringen og åbner for nye handlemuligheder. Som den dag, hvor den gode kollega lidt irriteret siger: ”Jeg synes, du er blevet så vrissen! Du er ikke på samme måde kreativ, som du plejede at være”. Plottet vrissen kan umiddelbart godkendes, når det opleves som sandt – når det knytter an til erfaringen: ”Ja, du har nok ret. Jeg har vist været ret vrissen her på det sidste”. Derfor kan det genkendelige plot virke hurtigt på os. Vi begynder straks at reagere i forhold til en ønske om ikke at være vrisne.

På bagsiden af forandringsoptimisme-mønten finder man imidlertid risikoen for grænseløshed og i forlængelse heraf en manglende forståelse for, hvordan fysiske og biologiske fænomener er med til at sætte vilkår for virkekraften: En narrativ forståelse rummer en fremskrivning af subjektets og verdens diskursive og sproglige beskaffenhed. Gennem arbejdet med fortællinger får vi adgang til forandringspotentialer. Mulighederne for understøttelse af virkekraften er uanede. Det ontologiske hierarki risikerer at blive vendt på hovedet, og social reduktionisme ligger snublende nært. Med den vel og mærke også risikoen for at for negligere den måde hvorpå, den fysiske virkelighed – kroppen, nervesystemet og hjernen såvel som omgivelsernes fysiske beskaffenhed – øver direkte indflydelse på konstruktionen af fortællinger og den enkeltes oplevelse af virkekraft<sup>8</sup>. Hvis vi vender tilbage til vrissenhedskommentaren fra før: Det kan være, at hun har haft held med møjsommeligt at genstarte kreativiteten og holde vrissenheden lidt i skak. Og alligevel, på trods af umage og villighed, finder hun igen og igen sig selv i de samme velkendte, ærgerlige situationer uden fornemmelsen at kunne gøre fra eller til – på trods af intentionen om det modsatte, på trods af identifikation af unikke hændelser, på trods af de nye spor af alternative fortællinger.

En tilsyneladende overensstemmelse mellem en narrativ forandringsoptimisme og arbejdsmarkedets evige krav om udvikling, forandring og tilpasning, koblet med en manglende forståelse for, hvordan materialitet og biologi igen og igen sætter vilkår for den enkelte og organisationens virkekraft, synes i den grad problematisk. Dette især i en branche, der søger at facilitere organisatoriske forandringer i et arbejdsliv præget af kravet om nøjsomhed og innovation, der udfordrer medarbejderen meningsmæssigt såvel som

---

<sup>8</sup> Collin, 2009; Wiben Jensen, 2011

kropsligt. I bedste fald kan det skabe unødvendig træghed og gnidninger i forandringsprocesser, hvilket kan koste dyrt på bundlinjen<sup>9</sup>. I værste fald kan det være medvirkende til, at konsulenten modarbejder intentionen om at understøtte virkekraft ved, gennem vedvarende krav om refleksion under fysisk og psykisk belastende arbejdsforhold, at øge presset på den enkelte medarbejder såvel som den samlede organisation<sup>10</sup>.

### **Det nye: Affektiv neurovidenskab og Distribueret kognition**

Dette kalder på en nuancering og kvalificering af det eksisterende virkekraftbegreb. Buddet er: Hvis vi vil arbejde med at understøtte virkekraften i en organisatorisk kontekst, må vi tage alvorligt, at virkekraften emergerer i *mødet* mellem fortællinger og biologi, mellem menneske og organisation, mellem socialitet og materialitet.

Men dette for øje har jeg fundet stor inspiration indenfor to forskningsfelter: Den affektive neurovidenskab og distribueret kognitionsforskning. Fælles for dem er, at de forstår mennesket socialt og biologisk. Ligeledes fastholdes eksistensen af en fysisk virkelighed uafhængig af vores forståelse<sup>11</sup>. Både affektiv neurovidenskab og distribueret kognition udgør således forskning, der søger overskridte den traditionelle dikotomisering mellem det, Thomas Wiben Jensen<sup>12</sup> kalder for *kognition og konstruktion*. Dermed er forhåbningen, at de to felter, hver for sig og samlet, kan bidrage dels til en kvalificering af virkekraftbegrebet, dels til udvikling af nye praksisformer til understøttelse af virkekraft i en organisatorisk kontekst.

#### *Affektiv neurovidenskab*

Den affektive neurovidenskab udgør et møde mellem den nyeste neurovidenskab og udviklingspsykologi. Centrale teoretikere tæller Daniel Siegel, Jaak Panksepp, Stephen Porges, Allan Schore, Daniel Stern og Susan Hart.

Overordnet set tilbyder den affektive neurovidenskab, via forskningen i emotioner, større forståelse for, hvordan emotioner, adfærd og virkekraft netop emergerer i et dynamisk sammenspil mellem biologi og socialitet<sup>13</sup>. Dvs. at krop, nervesystem og hjerne, i interaktion med miljøet, øver direkte og aktiv indflydelse på virkekraften. Således kan den affektive neurovidenskab bidrage til dels en kvalificering af virkekraftbegrebet, dels udvikling den konsultative og ledelsesmæssige praksis. En mere præcis udpegning af *hvordan*, udgør et centralt element i forskningsprojektet. Men allerede nu synes

---

<sup>9</sup> Beer & Nohria, 2000; Kerber & Buono, 2005

<sup>10</sup> Hart, 2012; Ledoux, 1996; Lieberman, 2007

<sup>11</sup> Wiben Jensen, 2011

<sup>12</sup> Wiben Jensen, 2011

<sup>13</sup> Siegel, 2012; Panksepp, 2012; Schore, 1994

der i mødet mellem det kendte og det nye at vise sig nogle spor af *det næste*:

For det første kalder en affektivt neurovidenskabeligt bidrag på, at vi konsulenter og ledere *også* forholder os til de biologiske og almenmenneskelige vilkår, som gør sig gældende. Vilkår som ikke blot kan de- eller rekonstrueres, men som virker aktivt ind på den enkeltes virkekraft. Vilkår som side om side med vores fortællinger, meningsskabelse, omgivelser og relationer skaber fundamentet for den enkeltes oplevede virkekraft. Betydningen af at tage højde for dette understreges blandt andet, når forskning peger på, at vi er udstyret med en neurologisk bias mod at huske episoder ladet med negative emotionelle oplevelser: Neurale netværk forbundet med negative emotioner udvikler tykkere axoner og flere dendritter. Dette øger styrken, af hvilken disse negative erfaringer påvirker den konkrete adfærd<sup>14</sup>. Ligesom det med til at skabe træghed og langsomhed i forhold den effekt, som de alternative og foretrukne fortællinger antages af have på udfoldelsen og understøttelsen af virkekraft.

I forlængelse heraf kalder den affektive neurovidenskab på, at den faciliterende praksis, som har til formål at understøtte virkekraften, suppleres med ansvarsfuld rådgivning og grænsedragning. Og at dette netop sker med udgangspunkt i viden om, hvad der henholdsvis understøtter og undergraver virkekraften. Her tilbyder den affektive neurovidenskab os et solidt fundament for undersøgelse af og stillingtagen til strategiske beslutninger og organisatoriske vilkår. Et fundament hvorfra vi kan begynde at udfordre den legitimitet og selvfølgelighed, hvormed organisatoriske dagordener bliver understøttet og søgt virkeliggjort.

Ydermere kan den affektive neurovidenskab være med til at udvikle og nytænke den eksisterende faciliteringspraksis. Dette ved ikke blot at have øje for understøttelse af de menings- og fortællingsmæssige aspekter af virkekraften, men også de biologiske. Kort sagt: Det handler om at arbejde med udvikling af helende praksisformer, der understøtter alle aspekter af virkekraften. Dette inkluderer en opmærksomhed på det tempo og den rækkefølge, hvormed vi søger at forny eller forandre en organisation – op imod den træghed, som biologien nogle gange indsætter i processen. Men det inkluderer også en bevidst stillingtagen til, hvad der udgør målet med det faciliterende arbejde. Hvis *det helende* og opmærksomheden på menneskelig virkekraft indskrives sig i opgaveporteføljen, synes der at være behov for udvikling af nye praksisformer. Hos Siegel<sup>15</sup> kobles det helende med integrative bevægelser karakteriseret ved en samtidighed af differentiering og sammenkobling – neuralt, interpersonelt og narrativt. Om integrerede systemer siger han, at de er karakteriseret ved at være "*flexible, adaptive, coherent, energized, and stable*"<sup>16</sup>, dvs.

---

<sup>14</sup> Beaudoin & Zimmerman, 2011

<sup>15</sup> Siegel, 2012

<sup>16</sup> Siegel & McCall, 2009: 4

karakteristika, der alle kan forbindes med menneskelig og organisatorisk virkekraft. Arbejdsspørgsmålet bliver dermed: Hvori består vores opgave, hvis integration og integrative tilstande indsættes som et mål sidestillet med organisatoriske strategiske mål? Og hvordan kan vi understøtte processuelt?

### *Distribueret kognition*

Distribueret, *extended* og *embedded* kognition udgør en del af den sociale vending indenfor kognitionsforskningen. Centrale teoretikere tæller James Gibson, Edwin Hutchins, Andy Clark, Louise Barrett og Bert Hodges. Der er tale om et forskningsfelt, der tager skridtet videre end den affektive neurovidenskab ved ikke bare at pege på hjernen som et socialt organ<sup>17</sup>. Men ved at forstå *mind* såvel som andre mentale processer herunder kognition, emotion og perception, som distribuerede, udvidet i forhold til den enkelte og på helt grundlæggende vis indlejret i omgivelserne.

Rækkevidden af et sådan perspektiv forsøges blandt andet indfanget gennem Gibsons<sup>18</sup> begreber om *affordance* og *ability*. *Affordance* betegner kvaliteter ved omgivelser, relationer og artefakter, der *inviterer* til bestemte interaktionsmåder. *Ability* betegner her overfor karakteristika ved organismen, der muliggør bestemte interaktionsformer med miljøet. Pointen er, at der er tale om relative størrelser: *Affordances* kalder bestemte handlingspotentialer frem, ligesom *ability* skaber opmærksomhed, eller mangel på samme, på de muligheder, som miljøet tilbyder. Adfærden og virkekraften emergerer i samspillet mellem disse<sup>19</sup>.

Således gør feltet endeligt op med en individualistisk og hjernecentrisk forståelse af mentale processer såvel som virkekraft. Organismens kompetencer og kapaciteter må anses som indlejret i og fuldstændig afhængig af omgivelserne. På den måde kan distribueret kognition bidrage til en kvalificering af virkekraftbegrebet ved at have øje for, hvordan virkekraften transcenderer det enkelte individ og emergerer i samspillet mellem menneske og omgivelser – fysiske, sociale og relationelle<sup>20</sup>. Omgivelser, herunder opgaverelevante ressourcer og artefakter, såvel som neurologiske og kropslige processer, indgår på lige fod i frembringelsen af virkekraft<sup>21</sup>. I praksis kalder dette dels på, at vi tager de samlede omgivelseres betydning alvorligt – som vilkårssættende og som mulighedsskabende i forhold til virkekraften. Dels kalder det på en stillingtagen: Understøtter omgivelserne i tilstrækkelig grad den samlede virkekraft? Og hvis svaret er nej, hvad kan vi så gøre for at skabe bedre vilkår?

---

<sup>17</sup> Cozolino, 2006

<sup>18</sup> Gibson, 1979

<sup>19</sup> Gibson, 1979; Chemero, 2003; Greeno, 1994; Hodges, 2009

<sup>20</sup> Clark & Chalmers 1998; Barrett et. al, 2012; Wilson & Golonka, 2013

<sup>21</sup> Clark & Chalmers 1998; Barrett et. al, 2012

### **Det næste: Virkekraft i organisationen**

Jeg indledte denne artikel med en påstand: At der eksisterer en intim forbindelse mellem organisationens og den enkeltes virkekraft. Derfor sætter vi i denne avis virkekraft på dagsordenen. Derfor lader vi i forskningsprojektet det kendte møde det nye: En narrativ forståelse af virkekraft møde bidragene fra den affektive neurovidenskab og distribueret kognition. Alt sammen med henblik på en kvalificering af begrebet og udvikling af nye praksisformer. Det centrale spørgsmål bliver imidlertid: Er dette udtryk for en kompenserende ambition eller for en ny vision?

I den første optik, kan kvalificeringen af virkekraftbegrebet bidrage til faciliteringspraksisser, der kan kompensere for det stormvejr, som mange forandringsprocesser efterlader organisationen og dens medlemmer i, og som kan tære på virkekraften. Overordnet set er der i en kompenserende optik tale om praksisudvikling, der har til formål at sikre organisationens overlevelse. Faren ved dette er imidlertid, at de ender i *optimeringsrodekassen*, hvor inddragelsen af ny viden ender med at fungere som en slags effektiviseringsmedicin, der opretholder et arbejdsmæssigt nulsumsspil.

Som indikeret i indledningen er denne artikel skrevet med udgangspunkt i visionen: Det handler om at tage de mere vidtrækkende konsekvenser af mødet mellem det kendte og det nye. Det handler om at skubbe til relationen mellem organisation og menneske på en sådan måde, at hensynet til organisationens strategier, mål og behov ikke må ske på bekostning af hensynet til den enkeltes virkekraft. Det handler om at bevæge sig væk fra *organisation-one-up* og i retning af et andet billede af forholdet mellem organisation og menneske, hvor de i langt højere grad sidestilles. Vel og mærke ikke af godgørenhed, men for at tage den intime relation mellem organisatorisk og menneskelig virkekraft alvorligt. De faktiske konsekvenser af en sådan vision er stadig uklare, men en ting er sikkert. Det bliver ikke nogen let øvelse.



## Litteraturliste

Barrett, L. et al. (2012): Taking sociality seriously: the structure of multi-dimensional social networks as a source of information for individuals. I: *Philosophical Transactions of the Royal Society*, vol. 367 no. 1599, pp. 2108-2118

Barrett, L. (2011): *Beyond the Brain: How Body and Environment Shape Animal and Human Minds*. Princeton University Press

Beaudoin, N. & Zimmerman, J. (2011): Narrative Therapy and Interpersonal Neurobiology: Revisiting Classic Practices, Developing New Emphases. I: *Journal of Systemic Therapies*, vol. 30, no. 1, pp. 1-13.

Beer, M. & Nohria, N. (2000): Cracking the Code of Change I: *Harvard Business Review*, vol. May-June, pp. 133-141

Beskæftigelsesministeriet (2008): *Analyse af sygefraværet*.

Bruner, J. (1999). *Mening i Handling*. Forlaget Klim.

Chemero, A. (2003): An Outline of a Theory of Affordance. I: *Ecological Psychology*, vol. 15, no. 2., p. 181-195.

Clark, A. & Chalmers, D.J. (1998): The Extended Mind. I: *Analysis*, Vol. 58, No. 1, pp. 7-19

Clark, A. (2010): *Supersizing the Mind: Embodiment, Action, and Cognitive Extension*. Oxford University Press

Collin, F. (2009): *Konstruktivisme*. Samfundslitteratur.

Cozolino, L. (2006a): The social brain. In: *Psychotherapy in Australia*, 12(2), 16–21. Hentet fra: <http://rstb.royalsocietypublishing.org/content/362/1480/671.short>

Danelund, J. (2012): Ny viden om mennesket: Det er bevægende! I: *Avis Venire*, 12. udgave

Det nationale forskningscenter for arbejdsmiljø (2012): *Arbejdsmiljø og helbred i Danmark 2012. Resumé og resultater*.

Gibson, J.J. (1979): *The ecological approach to visual perception*. Houghton Mifflin.

Greeno, J. G. (1994): Gibson's Affordance. I: *Psychological Review*, vol. 101, no. 2, p. 336-342.

Hart, S. (red) (2012): *Neuroaffektiv Psykoterapi med Voksne*. Hans Reitzels Forlag

Hart, S. & Hvilshøj, H. (2013) (red.): *Ledelse mellem hjerne og hjerte. Om mentalisering og neuroaffektivt lederskab*. Hans Reitzels Forlag.

Hodges, B. (2009): Ecological pragmatism. Values, dialogical arrays, complexity, and caring. I: *Pragmatics and Cognition*, vol. 17, no. 3, p. 628-652.

Hutchins, E. (1995): *Cognition in the wild*. MIT Press

Kerber, K. & Buono, A.F. (2005): Rethinking Organizational Change: Reframing the Challenge of Change Management. I: *Organizational Development Journal*, vol. 23, no. 3, pp. 23-38

Larsen, F. & Olsen, T. (2012): *Vil Kan Skal. Ledelses- og læringsfilosofi under forandring*. Dansk Psykologisk Forlag.

LeDoux, J. (1996): *The Emotional Brain*. Touchstone

Lieberman, M. D. (2007): The X- and C-systems: The Neural Basis of Automatic and Controlled Social Cognition. In: Harmon-Jones, E. & Winkielman, P. (red.): *Social neuroscience. Integrating Biological and Psychological Explanations of Social Behaviour*. Guilford.

Majgaard, K. (2010): Uden anerkendelse, ingen rationalitet. I: *Avis Venire*, 9. udgave

Majgaard, K. (2013): *Offentlig styring. Simpel, reflekteret, transformativ*. Hans Reitzels Forlag.

Møller Spare, A.S & Dall Jørgensen, K. (red): *Syv fortællinger om narrativ praksis*. Dansk Psykologisk Forlag

Nickelsen, N.C.M. (2013): Organisationspsykologiens strømninger. I: *PsykologNyt*, nr. 12. Hentet 060813 på:  
<http://infolink2003.elbo.dk/PsyNyt/Dokumenter/doc/17999.pdf>

Panksepp, J. & Biven, L. (2012): *The Archeology of Mind. Neuroevolutionary Origins of Human Emotion*. W.W. Norton & Company Inc.

Porges, S. W. (2007). The polyvagal perspective. I: *Biological psychology*, 74(2), 116–43.

Raastrup Kristensen, A. (2011): *Det grænseløse arbejdsliv*. Gyldendal

Schore, A. (1994): *Affect Regulation and the Origin of the Self: The Neurobiology of Emotional Development*. Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Siegel, D. (2012): *The Developing Mind. How Relationships and the Brain Interact to Shape Who We Are* (2nd ed). The Guilford Press.

Siegel, D. & McCall, D.P. (2009): Mindsight at work: an interpersonal neurobiology on leadership. I: *Neuroleadershipjournal*, issue two

Stern, D. (2000): *Barnets interpersonelle univers. Det 0-2-årige barn i et psykoanalytisk og udviklingspsykologisk perspektiv*. Hans Reitzel Forlag.

Stern, D., Schore, A. & Fonagy, P. (2006): *Affektregulering i udvikling og psykoterapi*. Gyldendal Akademisk Forlag.

White, M. (2006a): *Narrativ Teori*. Hans Reitzels Forlag, Gylling.

White, M. (2006b): *Narrativ Praksis*. Hans Reitzels Forlag, Gylling.

White, M. (2008): *Kort over Narrative Landskaber*. Hans Reitzels Forlag, Gylling.

Wiben Jensen, T. (2011): *Kognition og Konstruktion. To tendenser i humaniora og den offentlige debat*. Samfundslitteratur

Wilson, A.D. & Golonka, S. (2013): Embodied cognition is not what you think it is. I: *Frontiers in Psychology*, vol. 4, art. 58.