

Relationell Intelligens – en förutsättning för social hållbarhet

Camilla Rundberg, Christina Andersson

Camilla Rundberg, civilekonom, doktorand vid Institutionen för Industriell ekonomi och organisation, Kungliga Tekniska Högskolan. E-post: camilla.rundberg@cwork.se
Christina Andersson, doktorand vid klinisk neurovetenskap Karolinska Institutet. Ansluten till ABC institutionen vid Handelshögskolan i Stockholm. E-post: christina.andersson@cwork.se

Med social menar vi förmågan att relatera, dvs att upptäcka och skapa relationer till individer. Det inbegriper även relationen varje individ har med sig själv. Med hållbar å andra sidan avses någon form av stabilitet. Denna artikel belyser relationell intelligens som mått på social hållbarhet. Mot bakgrund av hur compassion (medkänsla) som mentalt tillstånd kan stötta individen att träna upp sin förmåga att kritiskt reflektera över vilka val som behöver göras för att skapa relationer som säkrar sitt eget välmående, en förutsättning för att kunna bidra till relationens sociala hållbarhet.

With social is implied the ability to relate, ie to discover and build relationships to other individuals. The relation to self is also included. Some kind of stability is implied by sustainable. This article discusses how compassion as a mindset can support individuals in increasing their ability to critically reflect on what decisions are needed to be taken about relations to assure the individuals' health, a prerequisite for all individuals' contribution to relations in general and their social sustainability in specific.

Inledning

Var hittar man social hållbarhet? Skulle vi känna igen social hållbarhet om vi stötte på det?

Vi är medvetna om andra aspekter av hållbarhet såsom; ekonomisk och ekologisk hållbarhet men att vi i denna artikel lyfter fram social hållbarhet som förutsättning för att uppnå de andra. Innehållet kommer förflytta sig mellan ett sociologiskt och psykologiskt perspektiv. Med social menar vi här förmågan att relatera, dvs att upptäcka och skapa relationer mellan individer och det inbegriper även rela-

tionen varje individ har med sig själv. Med hållbar å andra sidan avses någon form av stabilitet. Vi uttyder social hållbarhet som det fenomen som bygger stabila, tillitsfulla och trygga relationer; relationer som både håller för påfrestningar, utmaningar, tryck och sabotage utifrån samt tillåter de individer som ingår i relationen att göra egna val.

Vi kommer i denna artikel att diskutera hur compassion som mentalt tillstånd och kritisk reflektion som metod kan stötta individen att träna upp sin förmåga att kritiskt reflektera över vilka val som behövs göras för att skapa

det optimala avståndet, dvs att känna sig trygga och fria i relationen och samtidigt tillhörande och influerande till relationen. Ett sådant avstånd säkrar välmående hos de individer som ingår och blir så en förutsättning för att kunna bidra till relationens hållbarhet. Artikeln inleds med att introducera begreppen compassion och kritisk reflektion samt hur de kan appliceras för att skapa en socialt hållbar ordning för individen att verka och leva i. Avslutningsvis, öppnar vi upp en diskussion om hur compassion, kritisk reflektion och relationell intelligens kan förklara och avlasta de spänningar som uppstår i stora delar i arbetslivet och vardagslivet idag som en konsekvens av att trender som digitalisering, globalisering och urbanisering leder till ständigt växande nätverkande mellan organisationer och sociala interaktioner mellan individer. I en flytande och växande kontext utgör relationerna ett fotfäste i vardagen, om de är hållbara. Att bygga relationell intelligens för att kunna tillägna sig ett förhållningssätt som möjliggör socialt hållbara relationer är därför viktigare än någonsin.

Vad är kritisk reflektion?

Det finns olika intellektuella traditioner av kritisk reflektion (Fook and Gardner, 2007). Vi utgår ifrån den kritiska teorins definition (Brookfield, 2010), vilken antar att västvärldens demokratier inte alls är jämlika och att de kritiska reflektioner som individen gör över dem är ett försök att förstå och se dessa ojämlikheter. En kritisk reflektion i den kritiska teorins anda är att ifrågasätta det förgivettagna, att kritiskt

reflektera över grundläggande strukturer som villkorar individens handlande.

Ett sådant utforskande är det första steget mot att skapa en förändring av grundantagandena. Det är ett första steg mot att vilja förstå hur ojämlikheter uppstått istället för att ta dem för givna. Det är ett första steg mot att kunna kartlägga hur de systematiskt, men inte nödvändigtvis avsiktligt, reproduceras i vardagliga sociala interaktioner. Den kritiska reflektionen stannar inte vid ett kartläggande utan vill förändring och transformation. Den riktar sig bort från de dominerande rösterna, åsikterna och ideologierna som legitimerar och reproducerar ojämlikheterna (Habermas, 1984). Intentionen med en kritisk reflektion är att frigöra individen och utöka hennes handlingsutrymme. Detta applicerat på relationer innebär att ifrågasätta sociala strukturer som villkorar interaktionerna i förhållandet. Vem tillåts göra vad, och inte? Vem förväntas göra vad, och inte?

Sociala begränsningar och individuell kraft

Kritiska reflektioner synliggör socialt begränsande strukturer och förser individer med ett nytt perspektiv på hur de relationer de är involverade i är beskaffade. Det nya perspektivet på hur relationer villkoras av strukturer som de inte lärt sig att ifrågasätta tidigare, ger individen nytt andrum och nya handlingsalternativ. Det låter ju befriande, vilket var hela poängen med den kritiska teorin, dvs att frigöra individen och hennes energi, kraft och kreativitet, men för individen kan denna nya insikt och handlingsfrihet uppfat-

tas som allt annat än befriande. Den plötsliga nya insikten om att det som är kanske inte ”är” utan ”blivit och ständigt blir” genom vårt språk och handlande, kan leda till sorg och ilska över att inte ha begripit detta tidigare. Sorg och ilska över alla missade tillfällen och förlorade möjligheter när individen betraktar sitt liv i backspegeln med nya linser. Det kan leda till skam över att inte ha agerat utifrån detta tidigare, skuld för att inte ha gjort och valt annorlunda i det förflutna. Det kan också leda till rädsla och oro inför framtiden. Vad är jag tillåten att göra nu? Vad förväntas av mig nu? Hur kommer jag att bli betraktad och tas emot av andra om jag betar mig på ett sätt som inte är förväntat, som bryter med tidigare sociala interaktionsmönster? Får jag då vara kvar i gemenskapen eller utesluts jag? (Brookfield, 2010).

En process för vuxet lärande

Den kritiska reflektionen vill alltså gå bortom förståelsen för en situation och förstå hur en situation blev till för att kunna ändra på förutsättningarna till nästa ”tillblivande”. Kritisk reflektion handlar därmed till lika delar om ett lärande av vardagliga praktiker som medborgerliga åtgärder i praktiken. Stephen Brookfield vid University of St Thomas beskriver hur kritisk reflektion är en process för vuxnas lärande, vilket bygger på kritiska reflektioner av vardagliga mikrohandlingar. Katalysatorn till sådana reflektioner kommer av ett disorienting dilemma som motiverar individen (eller en organisation) att kartlägga och definiera de grundläggande antaganden mot vilka

dilemmat kontrasterar (första kritiska reflektionen). Ett disorienting dilemma kan vara en abrupt händelse som en skilsmässa eller ett #metoo-upprop eller också ett skavande som gradvis växer fram och till slut är omöjlig att förneka. I det första steget av kritisk reflektion frågar man sig vad som har tagits för givet. Vad har gjort att vi hamnat i detta dilemma utan att kunna ha förutsett det? Nästa steg i processen är att granska de förgivettagna förutsättningars giltighet i ljuset av dilemmat. För att kunna relatera till de synliggjorda grundantagandena och dilemmat samt ta ett beslut för att komma vidare, behövs ett sista tredje steg av kritisk reflektion vilket är att ta in andra perspektiv, att förstå det som hänt utifrån andras synvinklar och positioner. Det är här vi behöver bjuda in andra. Som metod för vuxnas lärande och utveckling, anser artikelförfattarna att dessa kritiska reflektioner bäst stagas upp av en kraft som ger trygghet och stöd i det destabiliserande kölvattnet av ny information och nya insikter om relationernas beskaffenhet. Annars kan utvecklingen utebli. Det är här compassion kommer in.

Vad är compassion?

De senaste 15 åren har ett forskningsområde som handlar om medkänsla till sig själv och andra etablerat sig. Det omfattar bl.a. ekonomi, hälsa, psykologi och sociologi (Säppälä, 2017). Flera studier visar att medkänsla är något vi kan träna upp både för att nå egen lycka och minska lidande för andra och därmed öka den sociala hållbarheten i världen.

”Compassion (medkänsla) innebär att vara uppmärksam på lidande och att det då väcks en motivation att vilja minska lidandet” (Gilbert, 2017).

Det är en respons på lidande och det är vad som särskiljer medkänsla från andra socialt skapade förmågor såsom empati och vänlighet. För att förstå social hållbarhet behövs en strategi för att ta hand om det som idag inte är hållbart och därmed utgör lidanden eller är lidande. Det går även att beskriva hur medkänsla utspelar sig i vardagen som en process bestående av fem komponenter (Strauss, 2016). Första komponenten är att identifiera lidande. Andra komponenten är att beröras av lidandet man noterar. Den tredje handlar om att se det allmänmänskliga med lidande och den fjärde komponenten innebär att odla en intention att vilja minska lidandet. Slutligen, femte komponenten är att utveckla en kapacitet att kunna agera för att minska lidandet så att det inte uppstår en compassion kollaps. En ytterligare komponent som adderas för att göra denna process mer hållbar är att belysa ”warm glow”-effekten som uppstår hos individen som gör något hjälpsamt. (Andreoni, J., 1990). Att känna glädje och stolthet fungerar som en katalysator för att göra gott och det är denna, effekt av att vi erhåller något, i detta fall känslan av en positivitet av att hjälpa andra som gör att medkänsla fortsätter finnas med i vår evolutionära utveckling som en motivation och drivkraft. (Linden, S., 2018) Exempel på vad ”warm glow” kan vara är att känna glädje av att hjälpa någon och se hur han eller hon blir hjälpt eller att

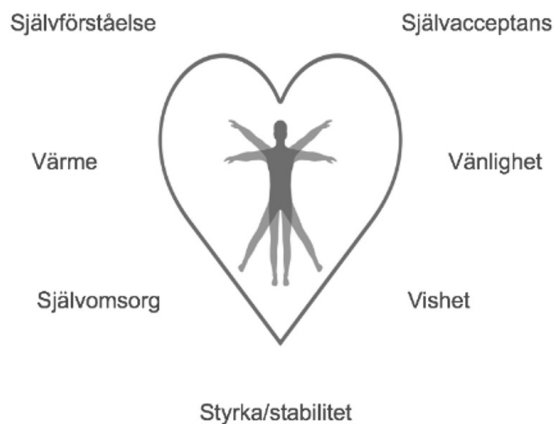
agera i samspel med sina värderingar om man har medkänsla som riktmärke, där resultatet kan vara att uppleva närhet och samhörighet med någon i ett medmänskligt möte.

Compassion är ett förhållningssätt till omgivningen som baseras på att vilja andra väl. Därmed läggs en grund för ökat samarbete, hälsa och goda relationer. Att rikta compassion till sig själv (självmedkänsla) innebär att utveckla en vänlig och omsorgsfull attityd till sig själv i svåra, smärtsamma, stressfyllda och pressade situationer. Det är en förmåga man kan träna upp stegvis. Att utveckla ett compassion mindset har sin bas i modern hjärnforskning och psykologiska teorier samt mental träning (Klimecki m.fl., 2012). Fokus är att skapa en trygg hjärna och lugn kropp exempelvis genom att aktivera kroppens egna trygghetssystem för att må bra och kunna fungera optimalt i komplexa situationer. (Andersson, 2016)

Att skapa inre och yttre trygghet

Inom psykologin tillämpas Compassion som terapiform, Compassion-fokuserad terapi (CFT). I den här artikeln kommer vi lyfta fram tre delar från CFT som har relevans för att besvara de inledande frågorna vi ställde.

Det första är Compassionflödet, vilket handlar om hur vi stärker det relationella samspelet och gör relationerna hållbara. Ett sätt att bli trygg och uppleva välmående är att kunna visa medkänsla för andra och vara hjälpsam. Sedan att kunna ta emot medkänsla och hjälp och stöd, och slutligen att kunna ge sig själv medkänsla dvs självmed-



Figur 1: Compassion..

känsla. Denna väv av hjälpsamhet är det som binder samma oss människor och utgör ett inre och yttre skyddsnät.

Den andra delen utgår från trecirkelmodellen. Den visar (på ett något förenklat och pedagogiskt sätt) hur vi alla har tre medfödda biologiska system som utvecklats för vår överlevnad. Vi har ett hot- och rädslosystem som får oss att reagera snabbt. När detta system aktiveras startar en stressreaktion i vår kropp. Vi har även ett utforskande och prestationsinriktat system som drivs av dopamin, som gör att vi vill samla resurser. Detta är också vårt belönings- och beroendesystem. Det tredje systemet är vårt trygghetssystem som även kallas läkande- och omsorgssystem. När någon vi bryr oss mycket om befinner sig i sitt hotsystem, t.ex. när ett litet barn börjar gråta, så aktiveras förälderns omsorgssystem och gör att föräldern vill ta hand om sitt barn. Vi har alla ett trygghetssystem (som är mer eller mindre utvecklat och lättaktiverat). Där känner vi oss trygga och behöver inte vara på vår vakt. Det är en förmåga att aktivera detta trygghets- och omsorgssystem. Systemet är grundlägg-

gande för vår hälsa och en avgörande förutsättning för hållbarhet på grund av att när vi är trygga, så är vi också mer öppna i sinnet och känner empati.

Den tredje delen är att utveckla ett Compassion-själv (se figur 1) via t.ex. mental träning. Det innebär att stärka förmågor såsom empati, sympati och stresstolerans samt kvaliteter såsom ickedömande, acceptans, vänlighet, värme, visdom, styrka och stabilitet. Vi kan träna vår hjärna på precis samma sätt som vi tränar vår kropp. Att träna hjärnan i dessa kvaliteter skapar en buffert för att inte bli inadekvat ”kapad” av sitt utforskandesystem och reaktivt i sitt hotsystem. (Andersson & Viotti, 2013)

Vi anser att dessa tre punkter ovan från CFT är nycklar till diskussionen kring de frågor vi inledde denna artikel med – hur skapar vi relationell intelligens och var hittar man social hållbarhet?

Att som enskild individ söka kunskap om vad som bidrar till att man inte mår bra eller varför man har svårigheter med andra människor, innebär att man tar ansvar. Ansvar för att dels se på sig själv och sitt bidrag till

att skapa en social hållbar värld dels för att öva upp sin tolerans för andra människor vilket behövs för att utöka cirkeln av compassion i världen.

Ett sådant ansvarsfullt beteende kan utvecklas utifrån en vetskap kring hur vi fattar beslut. Om vi agerar utifrån rädsla, hur blir våra beslut då? Om vi agerar utifrån prestationssystemet, hur blir det? Om vi går in i vårt compassion-själv och reflekterar över en situation vilket svar får vi då jämfört med att agera snabbt utifrån ett upplevt hot som aktiverar vårt rädslosystem?

Vilka val vi gör baseras på hur våra tre olika system är aktiverade samt att förstå betydelsen av att utveckla och vara mer i sitt trygghetssystem. Där känslor av tillit, samhörighet, glädje och vänlighet finns, och det bidrar i sig att vi aktiverar vårt omsorgssystem – ett system som är avgörande för social hållbarhet.

Hur compassion och kritisk reflektion samspelar

Vi har presenterat compassion och kritisk reflektion som förmågor och processer. De är både metoder och stöd i sökandet efter det som upplevs som sant och viktigt för individen. Artikelförfattarnas förhållningssätt till socialt hållbara relationer är i ett sociologiskt perspektiv inspirerat av Hegels existentiella villkor för överlevnad och utveckling, dvs att relationer är yttringar av människans inre och yttre kamp i valet mellan symbios och frihet. Vårt förhållningssätt baseras också på processuell ontologi (Chia m.fl., 1996) där relationer och individer blir till i varje stund genom

sina ord och sina handlingar. Vi anser därför att relationer blir socialt hållbara när de tillåter individer som ingår i relationen att hålla frågan vid liv hur individen kan känna sig fri och tillhörande samtidigt. Den dialogen mellan individer i en relation och inom individen själv är en förutsättning för att skapa det (för individen) optimala utrymmet i relationen som möter upp mot behovet av att tillhöra och samtidigt känna sig fri. Då finns förutsättningar för individen att verka i ett sammanhang med andra individer och samtidigt leva sina värderingar.

Relationer är inte alltid symmetriska, lika lite som västvärldens demokratier är jämlika. Villkoren för att tillhöra och vara fri ser olika ut för olika individer. I asymmetriska relationer får vissa individer ett maktövertag och därmed ett större utrymme att utforska och utvecklas utan att oro sig för huruvida sitt utvecklande äventyrar tillhörandet till gruppen (Shore, 2011). Det är denna asymmetri som i förlängningen hotar en inre stabilitet av relationen. Ett annat sätt att uttrycka saken är alltså att maktasymmetri i sig gör relationer socialt ohållbara (Acker, 1990, Ely & Meyerson, 2000).

Kritisk reflektion kring relationers beskaffenhet ökar insikten i hur människor far illa eller är förfördelade. När det finns obalans i en relation eller i relationer uppstår ett lidande för den förfördelade parten. Lidandet kan ta sig uttryck i att energi går åt till att försöka återfå balans, att hantera eller bara stå ut med de känslor och konsekvenser som blir på grund av att en relation inte fungerar optimalt för den förfördelade. På så sätt får den

kritiska reflektionen bäring på relationen när man applicerar compassion. Compassion som motivation med en inre trygghet och kritisk reflektion som metod möjliggör för individen att hålla flera perspektiv i huvudet samtidigt. Det ökar förmågan till komplexitetstänkande, vilket är en förutsättning för inklusion och hantering av en ständigt föränderlig värld.

Vad är då relationell intelligens?

I en värld och framtid som lyfter fram artificiell intelligens och digitalisering behöver relationella kunskapen också stärkas, utifrån att människor är utgångspunkten och därmed de som kommer styra hur vi använder AI eller låter det digitala samhället växa fram och ta form.

Idag rör sig de flesta av oss i miljöer där man interagerar eller tar ställning i en mångkulturell atmosfär. Vi lever ständigt uppkopplade med fönstret öppet mot alla världens hörn där det pågår krig, inträffar naturkatastrofer eller andra händelser som orsakar lidande även hos personer som är långt ifrån dessa olyckshärdar. Detta lidandet påverkar både organisationer och deras produktion därför det påverkar de mellanmänskliga relationerna. Det behöver inte hända på arbetsplatsen. Personer som är uppkopplade mot världen blir påverkade ändå av det som händer i deras omvärld vilket kan påverka organisationer och deras produktion om individerna inte kan hantera sitt lidande. Effekterna av att inte kunna hantera lidande innebär en effekt på tids- och kapacitetsförlust. Lidandet kan även handla om hur man

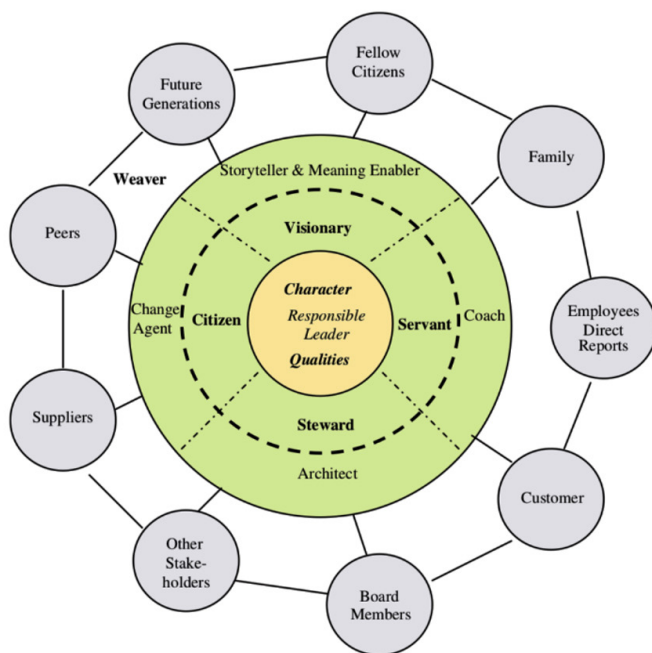
hanterar osäkerhet, misslyckanden och konflikter samt andra barriärer såsom språk, makt, genus m.m. Exempel kan vara att man mailar till varandra för att slippa möta någon som mår dåligt eller klagar på andra eller är självkritisk och fastnar i ältande. Det blir till beteenden som kostar tid och pengar för att individer kämpar med att hantera svåra situationer och därmed förlorar sin egen kapacitet då energin går åt till att försöka undkomma lidande. Man gör ofta mycket för att undvika lidande vare sig det är sitt eget eller andras.

Med relationell intelligens utgår vi dels från att man som individ bör ha kunskap om vilken roll man ska inta för att samspelet med andra ska bli så bra som möjligt, dels att förstå vilka intressenter man behöver ta hänsyn till.

(Maak & Pless, 2006)

Hur ska vi förhålla oss för att skapa trygghet versus otrygghet hos varandra? När behöver man tala med varandra och träffas fysiskt versus via mail, video och telefonmöten? Hur hanterar man vuxna människors behov att få uttrycka sig kreativt i sitt jobb och samtidigt vara aktiva föräldrar? Vilka forum finns på arbetsplatsen för att diskutera kulturella och emotionella friktioner mellan individer i ett projekt? Dessa frågeställningar är exempel på kritiska reflektioner som strävar mot social hållbarhet genom att synliggöra för individer och grupper vilka inställningar, ideal och värderingar som tillåts existera och vilka som trycks undan genom vårt oreflekterade vardagliga handlande.

Att definiera hållbarhet som både



Figur 2: Modell: Maak & Pless (2006) Responsible leadership in a stakeholder society – a relational perspective. *Journal of Business Ethics*.

den yttre och inre miljön för företag blir allt vanligare. Hållbarhetsagendan handlar numera om program för individens välmående och inkluderande kultur och ledarskap. Inkluderingen gäller anställda, kunder och samarbetspartner lika mycket som miljön och samhället i stort, dvs alla intressenter som ett företag i en global och nätverkad värld har att relatera till. Att ta hand om sina anställda och värna en företagskultur samt att se över de digitala kanalerna har blivit lika viktigt som att minska åverkan på miljön. Företags inverkan på miljön synas (jämför disorienting dilemma) vilket leder till att vissa företag selekteras fram av omvärlden och överlever. Detsamma börjar allt mer gälla avseende hälsa, välmående och genus. Organisationer förväntas att organisera sig och verka på ett sätt som bidrar

till att skapa en bättre värld ur allt fler aspekter. Genom att hantera lidande i form av organisationers yttre miljöpåverkan till organisationers inre psykiska ohälsa, kan lönsamhet och effektivitet öka. Utifrån trygghet och medmänsklighet som ledord i compassion så behöver en organisations kontaktytor kritiskt reflekteras över så att intressenters agendor och behov blir tillvaratagna.

Avslutande kommentar

Ju fler personer och situationer vi behöver förhålla oss till (jämför förändrade beteende p.g.a. digitaliseringen), desto fler tillfällen erbjuds oss som skapar social stress (Engert et al, 2017). Det både ger och tar av våra resurser att vara tillsammans med andra människor. Goetz och forskarkollegor (2010) har tagit

fram en modell som visar på hur beslutsprocessen kan se ut avseende hur vi i olika situationer värderar vem som ska anses vara berättigad att ge compassion till och när ett beteende istället kanske genererar skadeglädje, eller när andra faktorer bidrar till att man bedömer att det är den drabbade individens fel och därmed inte erbjuder hjälp. Att bli medveten om dessa interna beslutsprocesser som pågår kontinuerligt i våra relationer med andra och kritisk granska våra tankemönster bidrar till visdom. Visdom skapar mod att ifrågasätta det som tidigare ej betraktats.

Relationell intelligens (RI) som utfallsmått, uppbyggt kring kritisk reflektion som metod och compassion som mentalt tillstånd och värdering i livet, som denna artikel beskrivit, ser vi vara vaccinet mot social stress. Compassion och kritisk reflektion ger relationer nytt andrum för individen, relationer som är meningsskapande och transformativa och därmed socialt hållbara.

Referenser

- Acker J. (1990) Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations in *Gender and Society*, Vol. 4(2), pp. 139-158
- Andersson, C. & Viotti, S. (2013). *Compassionfokus terapi*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Andersson, C. (2016). *Compassioneffekten*, Stockholm: Natur & Kultur.
- Andreoni, J. (1990). Impure Altruism and Donations to Public Goods: A Theory of Warm-Glow Giving. *The Economic Journal*, Vol. 100, No. 401 (Jun., 1990), pp. 464-477
- Brookfield, Stephen (2010) *Handbook of Reflection and Reflective Inquiry: Mapping a way of knowing for professional reflective inquiry*, doi: 10.1007/978-0-387-85744-2_11
- Chia R. (1996) The problem of reflexivity in organizational research: Towards a postmodern science of organization in *Organization* volume 3(1): 31-59
- Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2000). Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. *Research in Organizational Behavior*, 22, 105–153.
- Engert, V., Kok, B., Papassotiropoulos, I., Chrousos, G. & Singer, S. (2017). Specific reduction in cortisol stress reactivity after social but not attention-based mental training. *Science advances*.
- Fook, J. & Gardner F. (2007) *Practising critical reflection - A resource Handbook*. USA: Open University Press.
- Gilbert. P. Edt (2017). *Compassion, concept research and applications*. Routledge.
- Goetz, J. L., Keltner, D., & Simon-Thomas, E. (2010). Compassion: An evolutionary analysis and empirical review. *Psychological Bulletin*, 136, 351-374. doi: 10.1037/a0018807
- Habermas, J. (1984). *The theory of communication action, Volume One: Reason and the rationalization of society* (T. Mc Carthy, trans.), Beacon Press, Boston.
- Klimecki, O. M., Leiberg, S., Lamm, C., & Singer, T. (2012). Functional neural plasticity and associated changes in positive affect after compassion training. *Cerebral cortex*, 23(7), 1552-1561.
- Linden van der S. (2018). Warm glow is associated with low- but not high cost sustainable behavior. *Nature sustainability*. Vol 1. 28-30.
- Maak, T. & Pless, N. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society – a relational perspective. *Journal of Business Ethics*.
- Seppälä, E., Simon-Thomas, Emiliana, Brown., Stephanie L., Monica, Worline Cameron D., Doty, J (2017) *Oxford Handbook of compassion science*.
- Shore M. L. (2011) Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. In *Journal of Management* Vol. 37 No. 4, July 1262-1289 DOI: 10.1177/0149206310385943
- Strauss, C., Taylor B.L., Gu, J., Kuyken W., Baer R., Jones & Cavanagh, K. (2016). What is compassion and how can we measure it? A review of definitions and measures. *Clinical Psychology Review*, 47: 15–27.