

## NÅR ANERKENDELSE SÆTTES PÅ FORMEL

---

**Hvad sker der egentlig i organisationer, der bekender sig til anerkendende ledelse eller tilsvarende ledelsesideologier? Inge Holm, organisationskonsulent og forfatter til bogen *Anerkendelse i Ledelse*, har gennem interviews med ledere og medarbejdere i private og offentlige organisationer afdækket spørgsmålet. På baggrund af sin undersøgelse kommer forfatteren med konkrete bud på, hvad der sker, når anerkendelse sættes på formel og gøres til genstand for ledelse. Det er stof til eftertanke for dem, der overvejer at indføre anerkendende ledelse, og for de mange der allerede har indhøstet erfaringer hermed – også for dem, der har måttet sande, at der ikke er kommet mere anerkendelse eller bedre ledelse ud af det.**

*Af: Inge Schützsack Holm, organisationskonsulent, master i organisationspsykologi*

Anerkendende ledelse og tilsvarende ledelsesformer som værdiledelse, styrkebaseret ledelse, ledelsesbaseret coaching og Appreciative Inquiry vinder hastigt frem. De har til fælles, at de anskuer ledelse som et relationelt, semiterapeutisk anliggende, der tager udgangspunkt i selvrefleksion og personlig udvikling.

Såvel tankegodset som de konkrete metoder i ledelsesformen har direkte reference til terapiens verden i form af systemisk familierapi. Anerkendende ledelse må altså forstås som en teoretisering over, hvordan man kan praktisere terapeutisk teori i en ledelseskontekst og derigennem bringe terapeutiske erfaringer over i organisationer. Dermed bliver rollemodellen for den anerkendende leder, den dygtige terapeut, og tilbage til medarbejderen bliver rollen som klient. Min undersøgelse viser, at

hverken ledere eller medarbejdere ønsker disse roller – endside finder dem passende for organisationslivet. Terapi og ledelse forfølger ikke samme mål, og derfor er metoder udviklet i det ene felt ikke umiddelbart applicerbare i det andet.

Dertil kommer, at når anerkendelse sættes på formel - hvilket er det der, sker når en organisation beslutter sig for at indføre anerkendende ledelse og gennem konsulenter præsenteres for pakked løsninger i form af ideologi, teori, handleanvisninger, spørgeteknikker, ritualer og øvelser – så kommer der ikke nødvendigvis en mere anerkendende organisationskultur ud af det. Det har mange organisationer efterhånden måtte sande. Konsekvensen af *påtvungne anerkendelsesritualer*, og ledere der forsøger at lede efter en manual, bliver i stedet til *uautentiske møder* mellem leder og medarbejder, der hverken producerer anerkendelse eller øget motivation.

Dermed ikke sagt, at anerkendelse ikke er vigtigt, for det er det, og det er vel heller ikke muligt at forestille sig et humanistisk og etisk forsvarligt alternativ til et møde mellem leder og medarbejder på andet end et anerkendende fundament. Problemet er snarere selve konceptualiseringen af begrebet anerkendelse – for det lader sig lige så lidt gøre som med begrebet kærlighed.

I det følgende vil jeg komme med nogle ideer til videre refleksion omkring anerkendelse i ledelse – struktureret efter seks centrale antagelser:

1. Anerkendelse kan ikke sættes på formel – men organisationens strukturer skal understøtte den.
2. Organisationer har ikke værdier – det har mennesker.
3. Tag fat på det konkrete – frem for at implementere det generelle.
4. Medarbejdere vil gerne lede sig selv – lad være med at lede mere end nødvendigt.
5. Der findes ingen ideelle organisationer – bare organisationer på godt og ondt.
6. Vores forestillinger om ledelse er både kulturelt bestemte og et udtryk for vores egen livsbiografi.

### **ANERKENDELSE KAN IKKE SÆTTES PÅ FORMEL**

Det er utrolig fristende at udarbejde skabeloner for, hvad anerkendelse er, men anerkendelse lader sig hverken forme eller diktere. Anerkendelse kan ikke afspilles fra en tjekliste, men udfolder sig dynamisk i relationen mellem den enkelte leder og medarbejder.

Anerkendelse kan have mange forskellige udtryk – sproglige som usproglige – men fordrer, at både leder og medarbejder har personlige, dybe erfaringer med anerkendelsens væsen og derfor brugbare indre arbejdsmodeller samt et semantisk reservoir at praktisere og modtage den ud fra.

En leder er nødt til at praktisere ledelse med sig selv som udgangspunkt. Dét, som han eller hun er blevet til via sin egen unikke livsbiografi. En leder må derfor finde den ledelsesstil, som er forenelig med det, han eller hun tror på. Naturligvis kan en leders holdninger påvirkes, for udvikling er muligt gennem hele livet – men grundlæggende forbliver mennesket sig selv. Lederens og medarbejdernes personlige og erfarede forhold til anerkendelse, helt fra livets begyndelse, vil altid løbe som en usynlig, men mærkbar understrøm i relationen.

Ligeledes vil organisationens struktur og de grundlæggende antagelser, den bygger på, arbejde med eller imod. Strukturer, som producerer overdreven konkurrence og misundelse, virker mod anerkendelsen – ligesom kontrol- og evalueringssystemer. Anerkendelse er således både et spørgsmål om personlighed og mentalitet, men i særdeleshed også om organisationsstruktur. Med ledernes ændrede tænkning kan der opstå fornyelser i den måde, organisationen udvikler sig på, men det forudsætter, at organisationen kan tage imod tænkningen, rumme den og give den lov til at eksistere. Meget tyder desværre på, at det sjældent er tilfældet. Der eksisterer i stedet dybe grundfæstede organisatoriske antagelser, der under overfladen arbejder imod fundamentale forandringer. Det er ifølge min undersøgelse antagelser om:

- *Hierarkiets suverænitæt og magtens nødvendighed* – uden hvilke organisationen tænkes at opløse sig i kaos.
- *Sandhedens eksklusivitet* – ideen om at jo højere et individ kommer i hierarkiet, jo mere privilegeret adgang har det til sandheden.
- *Ensartethedens vigtighed* – overbevisningen om at homogenitet og værdifællesskab er afgørende for sameksistens.

Når organisationer eksempelvis iværksætter programmer for anerkendende ledelse, der, som det ofte sker, *ikke* omfatter topledelsen, viser organisationen tydeligt sine grundlæggende antagelser: at den ikke har i sinde at lade sig forandre, og da bliver anerkendende ledelse bare sniksnak for mellemledere. Hvis anerkendelse derimod opfattes som betydningsfuldt, er der ingen vej uden om at forfremme de ledere, der mestrer at indgå i anerkendende relationer, og samtidig sanktionere ledere, der ikke kan.

*“En ting er, hvordan man ser på os udefra. Der er vi altid “best in class”. En anden ting er, hvordan det så reelt foregår. Der går man efter de hårde hunde, der aldrig laver fejl og leverer*

*varen uanset hvad. Oppe i toppen betyder det her med værdier og anerkendelse ikke noget. Man ser gennem fingrene med det, for det er forretningen, der gælder.”* (Interviewperson).

Anerkendelse kan ikke udspille sig i ikke-gensidige strukturer, så når den *gennemtvinges* som ledelsesform, vil lederne ikke have anden udvej end at forsøge at *imitere* anerkendelsens udtryk. En imiteret anerkendelse opleves generelt som falsk og robotagtig, og vil derfor ingen som helst positiv indvirkning have på organisationen. For at bruge digteren Katrine Marie Guldagers fine udtryk: *Det bliver som at kysse med vitawrap for munden*. Skal anerkendelse fungere i ledelse, skal de strukturelle forhold ændres tilsvarende. Ellers taler vi bare om overfladebehandling eller dæknavnsoperationer.

*”Det er sundt gerne at ville have en anerkendende kultur, men det kan være en umulig opgave nogle gange. Der kan være forhindringer. Det kan fx være beslutningsstrukturen, incitamentssystemerne eller forskellige resultatmålingsmetoder. De kan bremse helt op for eksekveringen. Man sætter et tog i gang uden at have nogen skinner at køre på. Det skaber kynisme, for man sætter en masse forventninger i gang. Falske forhåbninger. Der bliver massiv skuffelse.”* (Interviewperson).

### **ORGANISATIONER HAR IKKE VÆRDIER**

Organisationernes omgang med værdier nærmer sig det skandaløse. Antagelsen om, at værdier er noget, man kan beslutte sig for hierarkisk og efterfølgende installere som moralske ledestjerner i individer, tyder på en dyb misopfattelse af, hvad værdier er. Sådant som mange organisationer arbejder med værdier i dag, burde man snarere tale om adfærdsregler, eller om ”Projekt God Opdragelse”, som en interviewperson sagde om implementeringen af anerkendende ledelse.

Værdier gjorde deres indtog i organisationerne, for at vi kunne slippe af med reglerne, men udgør i realiteten selv regler pakket ind i æstetikens retorik. Organisationsværdier er udtryk for et *kollektivt trossystem*, der ligesom enhver anden religion sætter den kollektive moral over den individuelle. Men en kollektiv moral kan nemt miste sin forpligtningskraft og erodere den personlige dømmekraft. Organisationer er ikke etiske. Dét er mennesker. Værdier er bundet til mennesker, og mennesker er bundet til deres unikke, autentiske livsbiografi. Organisatoriske værdier ensretter, generaliserer og fjerner forskelle – og da mennesker grundlæggende orienterer sig via forskelle, mister de retningsansen.

*”Det her med anerkendende kultur er lidt som et tæppe, der rulles ud over hele organisationen. Så man mister udsynet til, hvad der reelt foregår. Det er en slags støddæmper.”* (Interviewperson).

Værdier udspringer af individer og den måde, vi hver især har lært at forstå verden på – herunder de kategorier, efter hvilke vi sorterer i rigtigt og forkert. Der vil derfor altid være værdier i en

organisation – uagtet om de måtte fremgå af dens hjemmeside eller ej. Vil man have bestemte værdier ind i en organisation, må man ansætte mennesker, der står for sådanne værdier og som tør vise dem i deres praksis. Hvis værdier er det, lederen tænkes at praktisere ledelse ud fra, hvis ikke det er vedkommendes egne?

### **TAG FAT PÅ DET KONKRETE**

Anerkendende ledelse stiller sig ligesom andre ledelsesformer til rådighed for den leder, der befinder sig i kompleksitetens ulidelige centrum. Den optegner et *forenklet verdensbillede* og forsøger med beskrivelser af ideelle tilstande at mobilisere håb og forventninger. Anerkendende ledelse bliver solgt som en gave til medarbejderne, men udspringer måske af ledernes behov for en sikker base, samt af organisationernes forestillinger om behov for harmoni, konsensus, positivitet og optimisme. Medarbejderne vil måske bare gerne have en bedre omgangstone i organisationen, men får i stedet et helt ledelsessystem med PowerPoints, spilleregler og praksisanvisninger – og en masse ledere, som forsøger sig med *synkronledelse*.

Mange forskellige ledelsesmodeller afprøves løbende i dagens organisationer. Anerkendende ledelse er blot en af dem. I stedet for at forholde sig til den virkelighed, der eksisterer i den konkrete organisation forsøger mange ledelser desperat at lave om på virkeligheden. De bebrejder organisationen for manglende fleksibilitet, omstillingsevne og for ikke at være effektiv nok – men i virkeligheden er det måske ledelsen selv, der (forståeligt nok) ikke kan holde ud at være i kompleksiteten.

I stedet for at undersøge den virkelighed, der er, forsøger man at lede ud fra et idealbillede om, hvordan det burde være. I stedet for at acceptere, at organisationslivet altid vil være præget af brydninger og konflikt, diskvalificeres hele "minussiden" – med den konsekvens, at der produceres nye, subtile evalueringsskalaer. I stedet for at reflektere over, hvilken form for ledelse virkeligheden kalder på, udarbejdes der skabeloner.

Ledelsesteorier er grundlæggende ikke andet end avancerede *kompleksitetsreduktionsværktøjer*, der hjælper med at sætte organisationen i system. I takt med kompleksitetsforøgelsen forsøges situationsbestemte problemstillinger i stigende grad løst med generelle værktøjer. I stedet for eksempelvis at løse problemet med den leder, der ikke kan samarbejde med sine medarbejdere, kommer hele organisationen igennem et omfattende anerkendelsesprogram, hvor konsekvensen kan blive, at det oprindelige problem fortsætter ufortrødent, fordi det aldrig blev adresseret direkte.

*"Jeg ved, der er nogen, der går rundt og taler om, hvorfor lederne skal på de der kurser, når det alligevel ikke virker. De skal jo bare sige tak. Det er meget enkelt. Men de har måske for travlt i hverdagen. Jeg kan godt lide dem, som påskønner mit arbejde. Man bliver glad, når ens leder siger tak. Man kan gøre meget ekstra for et tak." (Interviewperson).*

Organisationer, der sætter programmer op for anerkendelse, *distancerer* sig samtidig fra den. Den sproglige italesættelse af anerkendelsen bliver én lang abstrakt generalisering af, hvordan livet er i organisationer, fordi sproget altid vil udtrykke sig generaliserende. Anerkendende ledelse afføder en viden, der distancerer sig fra og objektiverer de selv samme fænomener, den beskriver. De genstandgøres, hvorimod anerkendelse i sin konkrete *oplevede* form altid vil have en situationsbestemt horisont. Når blikket rettes mod det ideelle, det abstrakte og det generelle, bliver man som konsekvens heraf blind over for det konkrete, det som rent faktisk sker.

Sprogliggørelse vil altid generalisere, men man kan ikke lede ud fra generaliseringer, abstraktioner og ideer om neutralitet – man kan kun lede ud fra den virkelighed, man opfatter konkret. Dertil kommer, at det generelle altid bliver uforpligtende, så når anerkendelse gøres til et spørgsmål om teknikker mister den de virkninger, efter hvilke vi kan afgøre, om anerkendelsen manifesterede sig eller blev opløst til ikke-ankendelse. I en verden præget af hyperkompleksitet er fristelsen til definitioner, systemer og skabeloner stor. Muligheden for at putte ting i kasser med overskrifter bliver eftertragtellesværdigt – både når det drejer sig om ydre systemer og indre måder at tænke og erkende på. Definitioner og metoder, der skal være applicerbare i en flerhed af organisationer og kontekster, kan ikke andet end at blive udtryk for generaliseringer.

Det eneste originale, der efterhånden kan siges at være tilbage i mennesker, er deres DNA. Hvis man vil have noget virkelig autentisk i organisationerne, må man turde forskelligheden, leve med det uperfekte og unklare skabelonerne. Man må forlade forestillingen om, at det ideelle findes, eller kan opdages via en *mirakelkur*. Man må lade lederne lede ud fra deres DNA – frem for at bede dem om at lede efter manualer. Det er i det konkrete, at forandringer kan skabes og ikke mindst fastholdes. Det er, når organisationens medlemmer får øje på lige præcis dét, som ikke virker, og derfor laver det om. Det kan først ske, når beslutningstagerne har deres egen angst for forandringer under kontrol og derfor ikke fristes til at iværksætte overspringshandlinger.

Systemer er ledernes foretrukne måde at skjule og dæmpe deres egen angst for forandringer på. Sygehuse, der eksempelvis har problemer med hygiejnen, kan vælge at løse problemet eller igangsætte omfattende processer med indførelse af hygiejnestandarder eller LEAN. De kan vælge at gå til problemet, som det foreligger, eller bruge tid på at beskrive det i generelle vendinger og dermed fjerne sig mere og mere fra det. Det er et valg, og det er i dét valg, den moralske indstilling viser sig.

### **MEDARBEJDERE VIL GERNE LEDE SIG SELV**

Ledernes behov for at lede, italesættes ofte som medarbejdernes behov for at blive ledet, men det er jo at blande tingene sammen. Når en leder har stærk trang til at lede, udspringer det ofte af behovet for kontrol. Et sådant behov er ikke legitimt for det

omstillingsparate og hyperfleksible menneske og må derfor omdirigeres til medarbejderne i form af behov for ledelse. Således kan lederen overbevise sig selv om, at det er nødvendigt at følge tæt op dermed imødekomme sit eget behov for sikkerhed. Der er en tendens til at overvurdere behovet for ledelse – og bruge den overvurdering som begrundelse for mere struktur, kontrol, systemer og metoder.

Det har (naturligvis) været umuligt for mig at opdrive en medarbejder, som ikke ser sig i stand til at planlægge sine arbejdsopgaver og foretage prioriteringer. De fleste oplever sig ansat på kompetencer som selvstændige mennesker. Det er ikke det samme som at ønske sig foruden ledelse – de fleste kan godt se fordelene ved tydelig og gennemslagskraftig ledelse – men de har ikke lyst til at blive tvunget ind i *intime samtaleritualer*. De har heller ikke lyst til at blive spejlet som mennesker med behov for hjælp. Det er generelt svært at udholde *underprivilegering*. Selv om medarbejderne gerne vil have vejledning, insisterer de også på at have kontrollen over sig selv.

Mange ledelsesformer må siges at være ude af trit med menneskers forestillinger om ledelse og følgeskab. De udspringer af forladte logikker, og er blevet forældede i en udviklingsmæssig sammenhæng. De bygger på en grundlæggende antagelse om, at *ledere er anderledes end medarbejdere* – nærmest som var der tale om to adskilte arter. Mange af behaviorismens ideer går igen i moderne ledelsesteorier, men på en mere subtil måde, fordi antagelsen om forskellighed gemmer sig i frigørelsens empowerment-retorik.

Lederpositionen frister til en overgeneralisering om "de andre" i organisationen, der producerer forsimplede billeder af, hvad mennesker er, hvor forskellige de er, men også hvor ens de er. Medarbejdere har det med ledelse på fuldstændig samme måde, som lederne selv har det – *ambivalent*.

### **DER FINDES INGEN IDEELLE ORGANISATIONER**

Den romantiske organisationsforståelse, som anerkendende ledelse baserer sig på, stemmer ikke overens med den virkelighed, jeg møder i mange organisationer. At stræbe efter det perfekte kan være en stærk drivkraft – for eksempel i kunstens verden – men i hverdagslivets arbejdsfællesskaber er det mest hensigtsmæssigt at arbejde med *rummeligheden for det uperfekte*.

Organisationer er fyldt af det, mennesker også er fyldt af. Det fantastiske og det middelmådige. Det generøse og det gerrige. Det konstruktive og det ødelæggende. Det progressive og det konservative. Og selv om organisationer bruger mange kræfter på at skabe intern enighed i forhold til en fælles vision og strategi, er der flere grunde til at det aldrig helt lykkes: for det første er det sjældent muligt at nå til enighed om, hvad organisationen skal lave, hvordan og hvorfor, fordi visioner og organisationens hovedopgave vil altid blive fortolket individuelt. For det andet, er det urealistisk at forestille sig samarbejde uden konflikt. I stedet for at benægte det og bruge kræfterne på at finde en optimal

model for ledelse, kan organisationen med fordel løbende undersøge sig selv og sætte spørgsmålstejn ved den måde, den fungerer på. Den bør udforske sine grundlæggende antagelser. Den skal turde forskelligheden, for deraf kommer rummeligheden. Der vil altid være konflikter i en organisation – de er med til at udvikle den.

Princippet om det positives forrang i Appreciative Inquiry sætter en *klap for det ene øje* og mindsker både udsyn og accept af mangfoldigheden. Det kan være langt mere anerkendende at opfatte kritik som konstruktiv og legitim, end at omformulere og tabuisere den. Hvis man lukker af for de negative, kritiske og destruktive følelser, afsnører man samtidig de gode og positive. Resultatet bliver et hverken-eller. Hverken kold eller varm – bare lunken.

### **BÅDE KULTUR OG LIVSBIOGRAFI**

Menneskets forestillinger om ledelse er i høj grad bundet til den kultur, organisationen er en del af. Det gælder både nationalkultur og organisationskultur. De til enhver tid dominerende *diskurser* øver stor indflydelse på, hvad der må opfattes som rigtig eller forkert ledelse. Diskursen påvirker både ledere og medarbejdere og dermed også de ledelsesformer, der vil være i stand til at opnå legitimitet. Desto større kulturel og social opbakning der er til en ledelsesform, desto større er sandsynligheden for, at den vil blive oplevet som succesfuld. Det er således ikke kun et spørgsmål om valg af ledelsesform, men i høj grad om den respekt, den pågældende ledelsesform nyder kulturelt. Ledelse er derfor et flydende, foranderligt og tidstypisk fænomen. At basere sin ledelse på en bestemt teori eller praksis giver således ingen garanti for ekstraordinære resultater, men kan vise sig effektivt, fordi den nyder kulturel opbakning. Hvis en ledelsesform skal have succes, skal den være kompatibel med de herskende kulturelle normer og værdier.

I et demokrati gennemtrængt af en liberalistisk, humanistisk diskurs vil udemokratiske metoder have ringe chance for at blive accepteret – endsige blive anset for virksomme – og derfor pågår der et stort arbejde, i forskning og i praksis, med at udvikle ledelsesteorier, der kan tilgodese demokratiske værdier som frihed og selvstændighed, uagtet at de må udspille sig i en hierarkisk kontekst. Disse ledelsesteorier må derfor *låne* begreber og retorik fra andre sfærer end det rationelt økonomiske. Udøvelsen af *moderne magt* er intimt forbundet med psykologisk viden, og ledelsesteorierne trækker derfor i stigende grad på erfaringer fra terapiens verden. De bliver mere introspektive, private, intime og emotionelle end tidligere, hvilket stiller tilsvarende større krav til lederes og medarbejderes relationelle kompetencer. Arbejdslivet er blevet et terapeutisk anliggende.

Anerkendelse er både i giver- og modtagerpositionen afgørende relateret til individets livsbiografi og dets personlige erfaringer med tilknytning og følelsesmæssig binding. De erfaringer vil smitte af på individets forestillinger om ledelse og fungere som en betydende referenceramme og indre arbejdsmodel. Erfaringerne vil



producere fantasier, myter og fortællinger om ledelse, autoritet og følgeskab, som løbende vil indvirke på organisationen, ligesom individet løbende vil blive forandret af de tiltag, organisationen iværksætter.

Kriterierne for en anerkendeshandling er således både sproglige og relationelle i psykologisk forstand. De afhænger både af den interpersonelle kommunikation i den konkrete situation og af det enkelte individs erfaringer med anerkendelse. Der er således både ydre og indre betingelser for anerkendelse. Ledelse og følgeskab er en modsætningsfyldt og dynamisk proces, der består i, at begge parter henter indre arbejdsmodeller frem og lader disse indgå i relationen. Der er således ledere, der vil være godt klædt på til anerkendende ledelse, mens andre vil stå foran store personlige udfordringer.

*"Jeg er ikke selv blevet skolet. Jeg er den, som jeg er og med mit eget menneskesyn. Man kan sagtens blive dygtig rent teoretisk og fagligt af at tage uddannelse og kurser, men man kan ikke lære det der helt essentielle at have kontakt med et andet menneske."* (Interviewperson).

## **AFSLUTNING**

Ledelsesteorier skal ikke bedømmes ud fra deres hensigter, men ud fra deres konsekvenser. Det afgørende er, om de i praksis er hjælpsomme og mulighedsudvidende for både ledere og medarbejdere – ikke om de er rigtige eller forkerte på et abstrakt, teoretisk eller filosofisk plan. Anerkendende ledelse bygger på et prisværdigt ønske om en bedre social verden, som det er vanskeligt ikke at tilslutte sig, men jeg har generelt været mere interesseret i *teoriens omsættelse til praksis* end dens motiver. Problemet er ikke anerkendelse, sådan som det fremstår som et universelt og alment begreb om menneskelige forhold – det er koblingen af anerkendelse og ledelse, der skaber de helt store udfordringer.

**Inge Holm** er organisationskonsulent, master i organisationspsykologi og har sin egen praksis – Organisationspsykologisk Konsultation.

Hun arbejder professionelt med lederuddannelse, lederudvikling, procesfacilitering, kommunikation og supervision. Hun underviser endvidere på Diplom i Ledelse og er en hyppig foredragsholder.

Inge Holm har skrevet bogen *Anerkendelse i Ledelse*, som udkom på Hans Reitzels Forlag i foråret 2010. Bogen er en kritisk/reflekterende undersøgelse af det sammensatte begreb anerkendende ledelse. Bogen udreder begrebet anerkendelse bl.a. gennem filosofi og psykologiske teorier, og undersøger hvad det bruges til i organisationslivet, når det kobles med ledelsesbegrebet.

Læs mere om bogen på [www.ingeholmaps.dk](http://www.ingeholmaps.dk), hvor man også kan høre forfatteren fortælle om bogen.

inge@ingeholmaps.dk  
mobil: 2527 7012

## **LITTERATUR**

Borchmann, Thomas & Bendt Torpegaard Pedersen (red.):  
Intimideringskommunikation. Aalborg Universitetsforlag, 2008.

Brinkmann, Svend & Cecilie Eriksen (red.): Selvrealisering –  
kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur. Klim, 2005.

Guldager, Katrine Marie: Lysgrænsen – en psykoanalyse.  
Gyldendal, 2007.

Hart, Susan & Rikke Schwartz: Fra interaktion til relation –  
tilknytning hos Winnicott, Bowlby, Stern, Schore og Fonagy. Hans  
Reitzels Forlag, 2008.

Haslebo, Maja Loua & Danielle Bjerre Lyndgaard: Anerkendende  
ledelse – skab mod, engagement og bedre resultater. Dansk  
psykologisk Forlag, 2007.

Honneth, Axel (1990): Behovet for anerkendelse. Hans Reitzels  
Forlag, 2003.

Nielsen, Karin Kell: Individuel ledercoaching – udvikling af  
relationelle kompetencer, et psykodynamisk perspektiv. Dansk  
psykologisk Forlag, 2009.

Qvortrup, Lars: Det hyperkomplekse samfund. Gyldendal, 1998

Wind, H.C.: Anerkendelse – et tema i Hegels og moderne filosofi.  
Århus Universitetsforlag, 1998.

Åkerstrøm Andersen, Niels: Legende magt. Hans Reitzels Forlag,  
2008.