

ANERKENDELSE I LEDELSE

– EN KRITISK, TEORETISK OG
EMPIRISK UNDERSØGELSE AF
ANERKENDELSESBEGREBET I EN
LEDELSESMÆSSIG KONTEKST

INDLEDNING



Inge Holm

Denne artikel er en kritisk refleksion over det sammensatte begreb anerkendende ledelse, der står frem som en af tidens mest populære ledelsesmetoder. Artiklen er motiveret af en stærk trang til at gå bag om begrebet og afdække det i alle dets facetter – herunder undersøge, hvad der faktisk foregår i organisationer, der bekender sig til anerkendende ledelse. Har anerkendende ledelse, der jo fremstår som et ubetinget positivt fænomen, en bagside?

Der har inden for de seneste år været en stærkt stigende interesse for begrebet anerkendelse. Det gælder teoretisk, men det vinder også hastigt frem inden for en række praksisfelter som eksempelvis coaching, terapi, idræt, pædagogik – og ikke mindst ledelse.

Begrebet er endvidere gledet ind i hverdagssproget på en sådan måde, at det kan være svært at se, hvad det helt præcist omfatter og refererer til. Det er præget af begyndende inkonsistens og er efterhånden blevet tillagt så mange forskellige betydninger, at det risikerer at blive udvandet og ubrugeligt som reference-ramme. Der er derfor behov for at undersøge og præcisere, hvad anerkendelse er.

Denne artikel bygger på en teoretisk og empirisk undersøgelse af anerkendelse i en ledelsesmæssig kontekst.¹ Det centrale undersøgelsesspørgsmål har været: Hvad sker der i organisationer, når anerkendelse og ledelse skal gå hånd i hånd? Artiklens ærinde har *ikke* været at argumentere for eller imod en bestemt ledelsesform – i dette tilfælde anerkendende/systemisk ledelse – men at undersøge ledelsesformens indhold, grundlæggende antagelser, virkeformer og konsekvenser – samt at tilbyde en fundamentalt anden, psykologisk funderet forståelse af anerkendelsesbegrebet end den, der hersker for tiden i ledelseslitteraturen.

Der er nemlig ingen tvivl om, at anerkendende ledelse vinder hastigt frem i organisationer. Det kan ses på væksten i konsulentfirmaer og i fremkomsten af fagbøger og anden relateret litteratur inden for emnet. Det stigende fokus på anerkendelse kommer parallelt med tiltag som værdiledelse, følelsesmæssig intelligens, positiv psykologi, styrkebaseret ledelse, Appreciative Inquiry, mindfulness, passionsledelse, coaching etc. Alle sammen teoretiske og metodiske tilbud om at se ledelse som en relationel, semiterapeutisk praksis, der tager udgangspunkt i selvrefleksion og personlig udvikling.

Dertil kommer, at hvis man vil vide noget om ledelse, så bør man i udgangspunktet tale med medarbejderne. Desværre indeholder langt det meste ledelseslitteratur kun casemateriale fra lederinterviews, hvor lederne typisk (og helt forståeligt) italesætter egne lederevner og ledelsesstil i en ramme af succes. I de interviews, jeg har foretaget, har jeg vægtet medarbejdernes oplevelser på lige fod med ledernes, og derfor tegner der sig også et noget mere nuanceret billede af anerkendende ledelse, end man almindeligvis præsenteres for i litteraturen. På den ene side er der ingen tvivl om, at anerkendende ledelse langt er at fore-

Hvis man vil vide noget om ledelse, så bør man i udgangspunktet tale med medarbejderne.

1 Undersøgelsen er publiceret i sin fulde længde i min bog: *Anerkendelse i ledelse*, som blev udgivet på Hans Reitzels Forlag i april 2010. Bogen baserer sig på interviews med 25 ledere, medarbejdere, konsulenter og forskere fra private og offentlige organisationer.

Der sker nemlig noget substantielt i oversættelsen fra teori til praksis – når ledelsesformen bringes ind i en kontekst af deadlines, opgaveløsning, omkostningspres, effektivitetsforbedringer, evalueringer, målinger og intern positionering.

trække som en måde at være sammen på i leder-medarbejder-konstellationen. På den anden side må man konstatere, at der ikke kan gives nogen garanti for, at anerkendende ledelse virker. Med “virker” tænker jeg både på, om medarbejderne reelt oplever, at de bliver anerkendt, og om der i praksis skabes bedre forretningsmæssige resultater.

Der sker nemlig noget substantielt i oversættelsen fra teori til praksis – når ledelsesformen bringes ind i en kontekst af deadlines, opgaveløsning, omkostningspres, effektivitetsforbedringer, evalueringer, målinger og intern positionering. Når anerkendende ledelse tages ind i en organisation, placeres den “oven på det”, der allerede er i organisationen – eksempelvis organisationsdiagrammer, incitamentsstrukturer, kultur og grundlæggende antagelser. Ligeledes udspiller den sig mellem mennesker, som har en historie sammen i organisationen. Den historie viser sig at have betydning for, om lederen kan lykkes med den anerkendende ledelse, og om der kan opnås legitimitet herfor blandt medarbejderne. Ledere, som ikke tidligere har været opfattet som anerkendende i deres ledelsesform, kan ikke uden mistro fra medarbejderne tage ledelsesformen til sig.

“Det bliver falsk, når anerkendelse bliver et instrument. Så bliver det et spil, man spiller, og alt bliver pakket ind i anerkendelsesretorik.”

(Citat fra medarbejder, Anerkendelse i ledelse)

Der skal to til anerkendelse

I en ledelsesmæssig kontekst refererer anerkendelse oftest til en dialogisk aktivitet mellem leder og medarbejder, hvor det særlig er lederen, der påtager sig opgaven med at anerkende medarbejderen. I de fleste publikationer om anerkendende ledelse er det derfor også lederrollen, der stilles skarpt på: Hvad skal lederen tænke, føle, gøre og sige for at lede anerkendende? Men en anerkendeshandling rummer både en afsender og en modtager, og derfor bliver spørgsmålet om, hvad der skal til for at modtage og omsætte anerkendelse til arbejdsglæde, engagement og produktivitet, lige så relevant. Der skal to til anerkendelse.

Mit udgangspunkt er, med solid forankring i udviklingspsykologien, tilknytningsteorien og nyeste neurobiologiske forskning, at anerkendelse *ikke* er et spørgsmål om metode, teknik og sproglige handlinger fra lederens side, men i særlig grad handler om psykologisk modenhed og relationel kompetence hos både leder og medarbejder. Det at give og modtage anerkendelse kræver noget, der ikke umiddelbart kan læres, fordi det må erhverves i livets allertidligste relation mellem barn og nærmeste omsorgsperson. Et menneske uden grundlæggende erfaringer med anerkendelse vil have overordentlig svært ved at indgå i anerkendende relationer, fordi personen ikke har noget følelsesmæssigt og semantisk reservoir at trække på. Vores personlige livshistorie har stor betydning for, hvad vi hver især opfatter som anerkendelse, og ikke mindst hvilken betydning vi tillægger den. På den ene side står således det enkelte individs subjektive og individuelle udgangspunkt for at indgå i anerkendelses-handlinger. På den anden side en stigende formalisering af anerkendelse i form af metoder, praksisanvisninger, koncepter og uddannelsesprogrammer – særlig for ledere.

Det at give og modtage anerkendelse kræver noget, der ikke umiddelbart kan læres, fordi det må erhverves i livets allertidligste relation mellem barn og nærmeste omsorgsperson.

EN MANUAL TIL ANERKENDELSE

Anerkendelse er ikke et nyt fænomen i organisationslivet. Det har lige siden Abraham Harold Maslow, grundlæggeren af den humanistiske psykologi og motivationsteori, været kendt viden, at mennesket har et basalt behov for anerkendelse, og at tilfredsstillelsen af dette behov virker motiverende og befordrende for arbejdsindsatsen.

Som egentlig ledelsesform baserer anerkendende ledelse sig dog på systemisk teori og trækker endvidere metodisk på Appreciative Inquiry. Der er derfor også nogle, der foretrækker at kalde det systemisk ledelse, hvilket reelt er en mere rammende beskrivelse – særlig fordi både systemisk teori og Appreciative Inquiry er implicitte omkring anerkendelsesbegrebet, men helt tydelige omkring det systemiske udgangspunkt.

Forskellen mellem interaktion og relation

Systemisk teori udgør et mangefacetteret, interdisciplinært teoretisk kompleks, stykket sammen af ideer, erfaringer og empiri inden for så forskellige områder som biologi, sprogfilosofi, systemteori, sociologi, kybernetik og kommunikationsteori. Systemisk teori har således ikke noget psykologisk indhold som sådan – det er snarere en *teori om interaktion*. Af betydningsfulde bidragydere inden for det systemiske teoretiske kompleks kan bl.a. nævnes Ludwig von Bertalanffy, Ludwig Wittgenstein, Gregory Bateson, Luigi Boscolo, Gianfranco Cecchin, Paul Watzlawick, Janet Beavin Bavelas, Don D. Jackson, Humberto Maturana og Francisco Varela.

Relationen adskiller sig fra interaktionen, fordi den inkluderer indre psykiske instanser, mens interaktionen er udtryk for kommunikativ adfærd, der kan observeres.

Interaktionen adskiller sig fra relationen, som jo er tilknytningsteoriens genstandsfelt, idet relationen er karakteriseret ved en indre proces, hvor indholdet og intentionen spiller en større rolle end formen. Det centrale er dét, de respektive individer føler og tænker om relationen, og hvilken betydning de tillægger den. Relationens styrke kan måles efter, i hvor høj grad den *gennemtrænger* individerne. Relationen adskiller sig fra interaktionen, fordi den inkluderer indre psykiske instanser, mens interaktionen er udtryk for kommunikativ adfærd, der kan observeres. Relationen indeholder således en *dobbeltfokuseret proces*, der både rækker bagud i forhold til de subjektive erfaringer og fremad mod relationen (Hinde, i Madsen, 1996). Den består af interaktioner tilført erindringer om tidligere relationer (Kragh-Müller, i Ritchie, 2005). Systemisk teori bygger på forskellige interaktionsteorier om form og mønstre med interesse i, hvad mønstrene betyder for systemet, mens tilknytningsteorien er interesseret i, hvad der sker inde i individerne, når de interagerer, og om der indtræffer en følelsesmæssig forbundethed – det vil sige tilknytning.

Kommunikationsmønstre – og teknikker til at bryde dem

Systemisk teori tog sin spæde begyndelse i 1950'erne ud fra en stigende utilfredshed med psykoanalyse og andre former for individuel terapi kombineret med fremkomsten af en generel teori om systemer, kaldet systemteori. Dette inspirerede til såvel ny teoridannelse som til nye terapeutiske interventionsformer – herunder særligt systemisk familierapi.

Systemisk teori ser menneskers (psykiske) problemer som interpersonelle – som sandsynlige udfald af særlige relationer og kommunikationsmønstre i et givent system, fx en familie. Den centrale tanke er, at ændringer i uhensigtsmæssige kommunikationsmønstre vil kunne opløse problemet og dermed forandre såvel individ som det system, det indgår i. Det terapeutiske svar bliver at intervenere med henblik på at kortslutte og dermed afbryde uhensigtsmæssige kommunikationsmønstre. Af berømte, originale systemiske interventioner, udviklet af bl.a. Milano-gruppen, kan nævnes envejspejlet, cirkulær udspørgen, reframing og positive omformuleringer – som alle skal udøves ud fra en terapeutisk grundholdning om neutralitet, nysgerrighed og uærbødighed.

Fra terapi til ledelse

I anerkendende ledelse fungerer den systemiske teori som de *teoretiske rødder* og det idemæssige forankringspunkt, men da systemisk teori ikke er en teori om ledelse, men om terapi, forholder den sig naturligt nok ikke til ledelse eller til de særlige forhold, der gør sig gældende i organisationer, som jo bl.a. er karakteriseret ved hierarki og magtasymmetri. I en systemisk optik bliver ledelse reduceret til et kommunikationsanliggende, hvor rollemodellen for den gode anerkendende leder bliver den dygtige terapeut – den, der behersker de forskellige interventioner og spørgeteknikker. Den, som kender metoden og har adgang til manualen.

Når lederen indtager positionen som terapeut, efterlader det medarbejderen i rollen som klient. Min undersøgelse viser, at mange ledere og medarbejdere ikke ønsker disse positioner og føler sig stærkt utilpasse ved dem.

Der pågår med andre ord en *interdisciplinær* og *kontekstoverskridende* overførsel af viden fra terapi til ledelse. Denne overførsel er af mange grunde ikke uproblematisk, bl.a. fordi relationen mellem terapeut og klient kommer til at danne klangbund for relationen mellem leder og medarbejder. Når lederen indtager positionen som terapeut, efterlader det medarbejderen i rollen som klient. Min undersøgelse viser, at mange ledere og medarbejdere ikke ønsker disse positioner og føler sig stærkt utilpasse ved dem. De passer simpelthen ikke ind i en organisatorisk, forretningsmæssig kontekst. Anerkendende ledelse må man således forstå som en teoretisering over, hvordan man kan praktisere systemisk teori i en ledelseskontekst og dermed bringe terapeutiske erfaringer over i organisationer.

“Mange render rundt og agerer lomme psykologer, især i HR-stillingerne. De ville nok hellere have været psykologer, men nu er de altså endt i HR, og her forsøger de så at leve drømmen ud. Mange HR-folk vil gerne selv ind i folks privatliv, og derfor vil de også have, at lederne skal derind. Men jeg skal altså ikke løse folks personlige problemer. Der går en grænse.” (Citat fra leder, Anerkendelse i ledelse)

Uklart anerkendelsesbegreb

Anerkendelsesbegrebet spiller ikke nogen egentlig rolle i systemisk teori, fordi anerkendelse her hverken opfattes som et mål eller som en egentlig metode. Det medfører dog, at begrebet også forbliver uforklaret i anerkendende ledelse, hvilket må siges at være særdeles problematisk for en ledelsesform, der baserer sit virke på netop anerkendelse. Det overlades til en selv at udlede definitionen af den systemiske teoris menneskesyn og mest centrale begreber. I det perspektiv bliver anerkendende ledelse et spørgsmål om metode – om *samtaleteknikker* og *interventioner* – der giver spørgsmålet forrang, og som fokuserer på det positive, det, der virker.

Så selvom systemisk teori ikke arbejder med et anerkendelsesbegreb, tages teorien alligevel til indtægt for et anerkendelses-

sprog, der med anerkendende ledelse stilles til rådighed for ledere. Det bliver til en social ressource eller et "tool kit", som lederen og organisationen kan bruge til at fremme deres mål – på samme måde som de systemiske interventionsformer er udviklet med henblik på at fremme terapiens mål. I den optik bliver det tydeligt, at ledelse og terapi ikke har samme mål.

"Jeg erindrer en situation, hvor jeg skulle tale med min nye leder for allerførste gang. Allerede to minutter inde i samtalen gik det galt. Hun sagde alt det rigtige, så sød og sympatisk ud, smilede rigtig meget og havde det rigtige kropssprog. Men hun havde allerede dannet sig et billede af mig, og det skulle jeg så passe ind i. Selvom hun lyttede, så lyttede hun slet ikke. Hun sad der kun for at få bekræftet, at jeg var i den kasse, som hun mente, jeg var i. Jeg var ikke interessant for hende som menneske, og hun brugte ikke sig selv som menneske. Derfor mødte jeg en skabelon af et menneske. Skabeloner kan kun levere skabeloner. Det var dødt. Der var ikke et gran af menneske over hende eller situationen. Men det var en perfekt samtale". (Citat fra medarbejder, Anerkendelse i ledelse)

Et uoprindeligt sprog

Det sprog og de metoder, lederne tilbydes gennem anerkendende ledelse, er et fagsprog, der grundet sit systemiske udgangspunkt generelt er forsøgt rensset for begreber om et indre følelsesliv. Systemisk teori har socialkonstruktionismen som metateori, og her opereres der som bekendt ikke med intrapsyriske begreber som følelser, drifter, instinkter, lyst eller fantasier – ligesom mennesket må forstås uden essens eller grundlæggende personlighed.

I virkelighedens organisationer giver det dog ingen mening at forsøge at indføre et sprog, som almindelige mennesker ikke kan forbinde med deres virkelighed. Det er måske også derfor, flere interviewpersoner giver udtryk for "manualsamtaler", hvor oplevelsen bliver, at lederen trækker på et sprogligt repertoire, der ingen genkendelse kan finde – et sprog, der har løsrevet sig fra den oplevede virkelighed. Et sådant sprog kalder

psykologen Anne-Lise Løvlie Schibbye for et *uoprindeligt sprog* – et sprog, der ikke længere er forankret i den følelse eller handling, som det viser hen til. Interviewene viser, at anerkendelse uden en følelsesmæssig klangbund hos begge parter i relationen bliver overfladisk og falsk, hvilket både leder og medarbejder føler sig utilpasse ved. Anerkendelsen bliver da påtaget. Som en sproglig overfrakke, der kan tages af og på, og hvor selve det faktum, at den kan tages af igen, skaber oplevelsen af falskhed.

“Når anerkendelse ikke udspringer fra den, man er, så bliver det stift og forkert. Som da vores chef skulle præsentere det her program for anerkendende ledelse. Det var slet ikke hende. Det var helt unaturligt, for hun plejer slet ikke at være sådan eller tale på den måde. Det blev påtaget. Hun er slet ikke sådan. Hun er noget helt andet, og derfor kunne vi jo alle sammen godt mærke, at ordene ikke kom indefra. Vi kunne mærke, at hun var usikker, for der var ikke noget match mellem det, hun sagde, og den person, hun er. Det var synd, for man kunne se, at hun gjorde vold på sig selv. Det var også lidt morsomt”. (Citat fra medarbejder, Anerkendelse i ledelse)

Når sproget ikke rækker

Anerkendelse er ikke kun et spørgsmål om sprog – om at sige det rigtige på den rette måde – men afhænger i høj grad af den eksisterende relation mellem leder og medarbejder og af begges lyst og vilje til at bevæge sig ind i en ny og måske tættere relation. En leder-medarbejder-relation kan være præget af *overinvolvering*, hvor forholdet kan opleves som grænseoverskridende, klæbrigt og for tæt. Det kan føre passivitet og apati med sig. Som den leder, der fortalte, at jo mere han forsøgte at rose medarbejderen for en bestemt handling, jo mere trak denne sig ind i sig selv og afviste vedkommende med tavshed og et lukket kropssprog. Der kan også være *underinvolvering* til stede i relationen. Den vil typisk komme til udtryk som kulde og mangel på indlevelse og gensidig interesse. Det kan føre til isolation og manglende evne til i fællesskab at træffe beslutninger. Anerkendelse i ledelse fordrer, at leder og medarbejder finder et involveringsniveau, som begge er komfortable ved.

*“Jeg kan ikke rigtig forklare det, men det der med at føle, at der er nogen, der holder øje med en og ens arbejde, det er bare ikke særlig motiverende. Han er jo sød nok og venlig. Det er sådan set ikke ham, men ... jeg har lyst til at sige: Så gå da væk”. (Citat fra medarbejder, *Anerkendelse i ledelse*)*

I anerkendende/systemisk ledelse er det sproget, der skal producere anerkendelsen – til forskel fra en tilknytningsteoretisk forståelse, hvor der bygges på en *fænomenologisk* forståelse af verden. Den grundlæggende antagelse er her, at der eksisterer en *førsproglig erfaring*, der opstår i det umiddelbare møde med den genstand, der erfares. Tilknytningsteorien forstår, i overensstemmelse hermed, anerkendelse som en proces, der starter ved livets begyndelse i den nære relation mellem barn og omsorgsperson. De helt centrale begreber er *tilknytning* og etablering af en *basal tillid*. Det barn, der ikke oplever tryk tilknytning i barndommen, vil som voksen have sværere ved at etablere tillidsfulde relationer til andre – hvilket er fundamentalt for at give og modtage anerkendelse. I et tilknytningsteoretisk perspektiv er anerkendelse en relationel proces, hvor parterne udveksler psykisk materiale og indre tilstande – en proces, der som udgangspunkt ikke behøver et verbalt sprog, men primært foregår på et parasprogligt plan.

Hermed ønsker jeg også at demonstrere, at en systemisk og dermed sproglig tilgang til anerkendelse ikke er tilstrækkelig til at forklare anerkendelsesbegrebets kompleksitet. Her er der behov for en egentlig psykologisk teori, der kan redegøre for de konkrete handlinger (sproglige som ikke-sproglige), der konstituerer anerkendelse. Der er også behov for konsistente forklaringer på, hvordan der kan forekomme relationer uden anerkendelse, og hvorfor anerkendelse nogle gange kan være så usandsynlig vanskelig at give eller modtage. Her tilbyder tilknytningsteorien empirisk velunderbyggede illustrationer med stort forklaringspotentiale.

I anerkendende/systemisk ledelse er det sproget, der skal producere anerkendelsen – til forskel fra en tilknytnings-teoretisk forståelse, hvor der bygges på en fænomenologisk forståelse af verden.

ANERKENDELSE SOM EN RELATIONEL KOMPETENCE

Tilknytningsteorien tilbyder en fundamentalt anden måde at anskue anerkendelse på end den systemiske teori. Den både perspektiverer, nuancerer og kvalificerer anerkendelsesbegrebet.

Tilknytningsteorien opstår, ligesom systemisk teori, ud af en utilfredshed med psykoanalysens manglende opmærksomhed på omverdenens betydning – helt konkret forældrenes betydning for barnets personlighedsudvikling. Men til forskel fra systemisk teori, som finder inspirationskilder *uden for* det psykologiske videnskabsfelt, udvikler tilknytningsteorien sig, med John Bowlby som foregangsmand, oven på Freuds psykoanalytiske tankegods, herunder objektrelationsteorien (Melanie Klein), og må derfor betragtes som en, om end betragteligt videreudviklet, del af den psykoanalytiske tradition og den psykodynamiske teori. Teorien henter endvidere betydningsfuld viden ind fra bl.a. evolutionsteori, etologi, systemteori og kognitionspsykologi.

Tilknytningsteorien anses som en af de bedst underbyggede udviklingspsykologiske teorier og har vist sig at have stor prædiktativ værdi (Nielsen, 2009). Således danner børn venskaber og voksne parforhold, der ligner de oprindelige tilknytningsforhold mellem barn og omsorgsperson (Mortensen, 2001). Bowlby finder endvidere, at når et tilknytningsmønster (sikkert, undvigende, ambivalent eller desorganiseret) først er etableret, er det relativt stabilt og varigt – om end det kan ændre og justere sig på basis af nye og andre erfaringer. Et barns tilknytningsmønster hænger således sammen med forældrenes egne tilknytningsmønstre – de videreføres gennem generationerne som en slags selvopfyldende profeti.

Med tilknytningsteorien bliver det for alvor tydeliggjort, hvilken rolle omgivelserne spiller for både individ og relation. Teorien præciserer tillige, *hvilke* kvaliteter hos den primære omsorgs-

person der er væsentlige for udvikling af psykisk sundhed hos barnet og stærke relationelle kompetencer senere i livet.

Indre arbejdsmodeller

Gennem opvæksten og på baggrund af samspillet med nære omsorgspersoner får barnet erfaringer med tilknytning, og disse erfaringer lagrer sig så at sige i individets indre strukturer, der igen organiserer, hvordan individet kommer til at indgå i relationer i resten af livet. De bliver *arbejdsmodeller* (Bowlby, 1988). De indre arbejdsmodeller er individets indre billede af den ydre verden. En "World ind the Mind". De indre arbejdsmodeller bliver til en tavs relationel viden – en form for viden om måder at være sammen på. De fungerer som en ubevidst fremgangsmåde for mødet med omverdenen og forståelsen af sig selv. De danner en selvfølgelig hverdagsforståelse, der ikke stilles spørgsmål ved. En generalisering og reduktion af kompleksitet – "sådan er verden". På Bowlbys tid må begrebet siges at have været et hypotetisk begreb – om end med stort forklaringspotentiale. Med nyeste neurobiologiske hjerneforskning ved vi, at de indre arbejdsmodeller er en realitet. De kan helt konkret observeres i vores nervesystem og gener og i de kemiske og elektriske processer, der hele tiden pågår.

De indre arbejdsmodeller bliver til en tavs relationel viden – en form for viden om måder at være sammen på.

Sproget som et tveægget sværd

Tilknytningsteorien negligerer ikke sprogets betydning for personlighedens eller selvets udvikling, men ifølge Daniel Stern splitter sproget selvet, fordi det adskiller det umiddelbare fra det abstrakte. Der er livet, som det mærkes, og livet, som det genfortælles. Sproget muliggør en overskridelse af virkeligheden, og der kan på den måde dannes narrativer og livshistorier, som aldrig er oplevet. Individet kan ifølge Stern tale om noget, det ikke kan føle – ligesom det kan føle noget, som ikke kan komme til udtryk i det talte. Der foreligger derfor altid en risiko for uoverensstemmelse mellem det oplevede og det fortalte. Det er tydeligt, at Stern sonder mellem det levede og det sproglige – mellem det oprindelige og dets repræsentation. Han taler om *to*

forskellige versioner af virkeligheden. Sproget er derfor ifølge Stern et tveægget sværd. På den ene side kan sproget medføre fremmedgørelse over for tidligere ikke-verbale oplevelser, fordi sproget vil lægge sig oven på det oprindelige. På den anden side baner sproget vejen for at relatere til andre (Stern, 1985).

**Et menneske kan ikke møde et
andet menneske med en ren
tavle – der vil altid være skrevet
på den i forvejen.**

Sterns arbejde viser endvidere, hvordan det interpersonelle internaliseres og gøres intrapsykisk, og han påpeger dermed, at mennesket i forbindelse med at forstå en anden må bruge sin egen subjektivitet og tage udgangspunkt i sin egen viden og sine egne erfaringer. Andet kan ikke lade sig gøre. Når man for eksempel observerer et barn, bringes ens egen barndom i spil, og når man interagerer med sin leder, aktiveres tidligere autoritetsforhold. Det, man ser og vælger at italesætte, er styret af de indre fantasier og forestillinger, man har om den, man interagerer med. De er farvet af det, man ubevidst tillægger den anden. Et menneske kan ikke møde et andet menneske med en ren tavle – der vil altid være skrevet på den i forvejen.

“Der skal også helst være sympati til stede. Anerkendelse forudsætter sympati, og sympati forudsætter anerkendelse. Om en relation virker, handler om sympati. Man kan hverken give eller modtage anerkendelse uden sympati. Sympati er en instinktiv fornemmelse. Det er en stærkere følelse end anerkendelse, og den kommer før anerkendelsen. Anerkendelse kommer fra hovedet, mens sympatien – det at kunne lide eller ikke kunne lide et menneske – kommer indefra på baggrund af oplevelser, handlinger og erfaringer blandt andet. Sympati er ligesom at kigge på et maleri. Det kan ses på mange måder. Det er subjektivt. Som en lugt.” (Citat fra medarbejder, Anerkendelse i ledelse)

Samhørighedsoplevelser

Selvom tilknytningsteorien ikke eksplicit gør brug af anerkendelsesbegrebet, fungerer anerkendelse som den helt afgørende ingrediens i tilknytning. At blive tilknyttet vil grundlæggende sige at få et følelsesmæssigt og mentalt bånd til sig selv og til andre – at blive budt ind i menneskeheden. Susan Hart bruger

udtrykket *samhørighedsoplevelser*, hvor tilknytningen udvikler barnets dybe potentiale til at danne samhørighedsbånd til andre, for slet ikke at tale om at dele oplevelser af dyb samhørighed (Hart, 2009).

Tilknytning fodrer anerkendelse – og dermed aktiv deltagelse i de psykologiske anerkendelseshandlinger, der konstituerer individet: at blive set, holdt, rummet, spejlet og hjulpet. I den kontekst er anerkendelse en relationel handling, der rækker langt ud over det sproglige. Den udgår fra en dybt kompliceret, psykologisk samspilsproces i livets første relation og bliver derigennem til en kompetence i livet – en *relationskompetence*. Dermed bliver tryk tilknytning også en forudsætning for anerkendelse – begreberne fungerer i et gensidigt afhængighedsforhold.

Anerkendelse sker således i et fælles-psykisk felt, hvor der både udveksles noget sprogligt og noget ikke-sprogligt. Tilknytningsteorien lærer os, at det fordrer gode menneskelige relationer at kunne udvikle sig som menneske, og at det fordrer godt udviklede mennesker at kunne udvikle gode relationer. Positive erfaringer med anerkendelse bliver en forudsætning for at kunne give og modtage anerkendelse senere i livet.

Positive erfaringer med anerkendelse bliver en forudsætning for at kunne give og modtage anerkendelse senere i livet.

“Enten har man det, eller også har man det ikke – man kan måske godt lære det, men det er en kamp. Nogle skal simpelthen lære at huske det. De skal have en seddel at køre efter. Faren ved det er bare, at så bliver det påtaget, og så gider medarbejderne det ikke. De kan godt gennemskue det. Så bliver det falsk og ligegyldigt, og så har anerkendende ledelse den helt modsatte effekt. Det er det værste, man kan gøre.” (Citat fra leder, Anerkendelse i ledelse)

Kunsten af forstå den anden – mentalisering

Peter Fonagy bygger videre på en række af Sterns observationer og teorier. Han antager, ligesom de øvrige tilknytningsteoretikere, at de tidlige relationer har afgørende betydning for menneskets psykiske stabilitet livet igennem – og for det, som han kalder *mentalisering*. Med det mener Fonagy evnen til at kunne

skelne mellem indre og ydre virkelighed og evnen til at kunne forstå følelsesmæssige processer og psykiske tilstande i sig selv og andre. Mentaliseringsevnen er en *refleksiv funktion*, der kan fortolke i det interpersonelle område. Mennesker, der ikke kan skelne mellem det indre og det ydre, og som ikke kan afkode psykiske tilstande og tolke social information, har meget svært ved at begå sig relationelt. Aflæsningen, det vil sige mentaliseringsevnen, er en helt afgørende social kompetence (Fonagy, 2010).

Begrebet mentaliseringsevne læner sig op ad Bowlbys begreb indre arbejdsmodeller. Fonagy ser en indre arbejdsmodel som summen af de tidlige relationserfaringer, som lagres i den *procedurale hukommelse*, der er en ubevidst hukommelsesform, der kun kan aktiveres gennem handling. Det vil sige, når individet bruger de færdigheder, som er lagret i netop denne viden. Mentaliseringsevnen danner grundlag for følelsesprocesser, tankeprocesser og relationsprocesser livet igennem. Mentaliseringsevnen er en forudsætning for at kunne bearbejde og bruge sociale erfaringer.

Følelser, tanker og forestillinger er mentale tilstande, der repræsenterer virkeligheden, og ikke virkeligheden i sig selv. I den forbindelse er det væsentligt at kunne metakommunikere, det vil sige både at kunne opleve en følelse og parallelt hermed erkende, at følelsen er en repræsentation af virkeligheden. Denne abstraktionsevne relaterer sig til tilknytning og mentalisering. Fonagy mener her, at utryk tilknytning kan få den konsekvens, at et individ får vanskeligt ved at reflektere over sig selv, andre og deres tanker. Det vil sige, at det får en dårligere evne til at metakommunikere. Evnen til at reflektere over egne og andres handlinger er således en relationel færdighed, der enten er blevet hæmmet eller befordret tidligt i livet. Evnen til at mentalisere er således ikke medfødt – den sociale hjerne udvikler sig udefra og ind – og uden et tilstrækkeligt omsorgsfuldt miljø hæmmes evnen.

Refleksion er ubetinget den vigtigste ingrediens i anerkendende ledelse. Igen og igen omtales refleksion, eller refleksivitet, som systemikere foretrækker at kalde det, som helt afgørende for ledelsesformens praksis. Lederne opfordres eksplicit til at iagttage og forstå sig selv og egne handlinger i et overordnet og udefrakommende perspektiv – fx medarbejderens – for igennem den linse at kunne få øje på adfærd, der enten er problemorienteret eller ikke-ankerkendende og dermed grundlæggende uetisk. Men Fonagy lærer os, at det desværre ikke er alle forundt at være lige reflekterende.

Spejlneuroner – empatiens biologi

Eller sagt på en anden måde: Vi er ikke alle udstyret med den samme mængde velfungerende *spejlneuroner*. Spejlneuroner er nerveceller, der bl.a. aktiveres, når man ser andre udføre en handling. Nervecellerne aktiveres samme sted hos observatøren som hos den udførende, hvilket betyder, at den observerende oplever det, som om, vedkommende selv foretager handlingen. Eksistensen af spejlneuroner giver en biologisk og videnskabelig forklaring på, hvordan følelser kan smitte, og hvordan man kan føle med en anden – det vil sige føle en andens følelser. Det, vi i dagligdagssproget kalder *empati*. I den optik er spejling en form for social bio-feedback. Med fremkomsten af ny teknologi (fx hjernescannere) er det endvidere blevet muligt at konstatere, hvordan nervesystemet og hjernens strukturer påvirkes af følelser. Således er det nu muligt at påvise biologiske konsekvenser af såvel tryk tilknytning som manglende tilknytning (Hart, 2008/2009, Fonagy, 2010).

Spejling

At være i en anerkendende relation vil grundlæggende sige, at parterne spejler hinanden. De viser hermed, at de ser hinanden ud fra en *grundindstilling af velvilje* – de afstår fra fjendtlighed – for at bruge et udtryk af filosofen Axel Honneth (Honneth, 1990). En ægte, uforvrænget spejling rummer både bekræftelse og anerkendelse af individet og har stor betydning for identitet og

selvværd. Spejlinger derimod, som er "forurenede" af andres projektive forestillinger, og som derfor ikke er i overensstemmelse med individets mentale tilstand, vil virke befordrende på udviklingen af et *falsk selv* (Winnicott, 1971). Individets egne oplevelser diskvalificeres, og dets indre plyndres og udfyldes med noget, der ikke er dets eget. Konsekvensen bliver en oplevelse af tomhed og uvirkelighed (Jørgensen, 2008).

"Hvis det kun er en bestemt del af mig, der bliver belyst og anerkendt, så oplever jeg det som en form for positionering af magt. Det kan være en ubevidst cementering af magt. Så oplever man det, som om man er et juletræ, der er helt overpyntet på den ene side, mens resten slet ikke har noget pynt på. Så er det kun en del af min personlighed, der bliver belyst og fremhævet. Så bliver man set på, på en endimensionel måde. Man bliver deleksponeret. Man bliver anerkendt for noget adfærdsmæssigt og ikke for det værdimæssige. Når det sker, får jeg en følelse af alenehed. Og fremmedhed. Sådan en "hvem-er-jeg-agtig" følelse. En lille eksistentiel krise. Tidligere i mit liv ville jeg nok være blevet ked af det. Nu er det mere bare en førstesthed." (Citat fra medarbejder, Anerkendelse i ledelse)

STRATEGISK ANERKENDELSE ER IKKE-ANERKENDELSE

Det er langt fra ligegyldigt, hvilken hensigt en leder har med sin anerkendelse, for i det øjeblik anerkendelsen bliver *strategisk* og *instrumentel*, mister den sin betydning som anerkendelse i sin grundform.

Spørgsmålet er, om der overhovedet findes et værdigt og moralsk forsvarligt alternativ til en anerkendende tilgang til sine medmennesker. Det gør der næppe, men det vil være et postulat at sige, at der altid kommer anerkendelse ud af anerkendende ledelse. For det gør der ikke. Det afhænger både af lederens og medarbejderens personlige erfaringer med anerkendelse og ikke mindst af de bagvedliggende *intentioner* med anerkendelsen. Det er langt fra ligegyldigt, hvilken hensigt en leder har med sin anerkendelse, for i det øjeblik anerkendelsen bliver *strategisk* og *instrumentel*, mister den sin betydning som anerkendelse i sin grundform. Anerkendelse er altid gensidig, betingelsesløs og frivillig (Honneth, 1990/1992, Wind, 1998).

“Anerkendelse bliver uetisk, når den har et strategisk formål. Så sker det på en usynlig og subtil måde. Det er umoralsk”. (Citat fra medarbejder, Anerkendelse i ledelse)

Det tages generelt for givet, at den anerkendende ledelsesform er positiv i sig selv og derfor altid vil blive modtaget positivt, men interviewene viser, at medarbejderne vil forholde sig kritisk til anerkendelsen og undersøge den yderligere. Hvilke intentioner opstår den ud fra? Hvad vil lederen? Og hvad kan man regne med i den konkrete organisation – det vil sige, hvilke erfaringer har man med ledelse i den respektive organisationskultur? Medarbejderne vil, som mennesker altid gør, forsøge at finde en mening med den måde, lederen leder på. En leder, der er tillid til, vil blive gransket mindre, end den leder, der er få eller modstridende erfaringer med.

I bogen *Anerkendelse i ledelse* udleder jeg med inspiration fra Honneth og Hegel dét, jeg kalder *anerkendelsens fænomenologi*:

Anerkendelse er frivillig – man kan ikke tvinge et individ til at anerkende en anden, endsige modtage en anerkendelse. Man kan heller ikke indgå kontrakt om det. Anerkendelse modsætter sig al form for magt og tvang.

Anerkendelse er gensidig – anerkendelsen går begge veje. Der kommer kun anerkendelse ud af handlingen, hvis begge parter anerkender hinanden. Der skal altid to til anerkendelse.

Anerkendelse er udvekslende – man kan ikke tildele sig selv anerkendelse, for den tager udspring i individets behov for den anden som person.

Anerkendelse er intentionsløs – den knytter sig kun til eksistens og det alment menneskelige. Den er ikke beregnet eller beregnende. Den er heller ikke ros eller smiger. Derved adskiller den sig fra værdsættelse.

Anerkendelse er ligeværdig – den har det moralske udgangspunkt, at mennesker er lige meget værd og fortjener samme muligheder og respekt.

Anerkendelse er suspenderende – det er grundlæggende for anerkendelsen, at den suspenderer vurderingen af den anden.

Anerkendelse er transcenderende – den gennemtrænger den anden og berører dennes selvbevidsthed og identitet.

Kun sådan en anerkendelse er anerkendelse i sin grundform – det vil sige i sin substantielle betydning. I den optik bliver det helt tydeligt, at anerkendelse ikke kan udfolde sig i en hierarkisk leder-medarbejder-konstellation. For ledelsens fænomenologi står ikke til rådighed for anerkendelsens – idet ledelse er autoritativ (men ikke nødvendigvis autoritær), den har altid et strategisk sigte, og målet er beslutninger og stillingtagen. Ledelse definerer roller og rammer og fungerer på baggrund af beføjelser og sociale normer. I sådan en kontekst fungerer anerkendelse ikke.

Gør, som vi siger, men vær dig selv – autenticitetstvang

**Den konceptualisering, der finder
sted gennem introduktionen af
ledelsesformen i en given
organisation, øger risikoen for, at
anerkendende ledelse bliver en
*manual i spørgeteknik.***

Selve ideen om anerkendelse som et (ledelses)koncept strider mod anerkendelsesbegrebet i sin grundform. Den konceptualisering, der finder sted gennem introduktionen af ledelsesformen i en given organisation, øger risikoen for, at anerkendende ledelse bliver en *manual i spørgeteknik*. Teorien, som er funderet i systemiske tanker om refleksion og metakommunikation, producerer således i praksis manualer, der netop er karakteriseret ved at indeholde svar og derfor ikke åbner for eftertanke eller nysgerrighed.

Forvaltningen af den systemiske teori i praksis er således langt fra altid tilstrækkelig. Mange ledere bliver præsenteret for den anerkendende ledelsesform gennem ledelseslitteratur, kurser, uddannelsesforløb, coaching eller interne seminarer. De intro-

duceres typisk for en pakkelse – en ledelsesform med et komplet modelapparat, erkendelsesteori og konkrete praksisanvisninger. Herefter bliver deres opgave at omsætte stoffet til egne, autentiske handlinger. De skal implementere anerkendende ledelse både i sig selv og i deres organisation. Interviewene viser, at der er en betydelig risiko ved at indføre anerkendende ledelse som en pakkelse – som et koncept.

“Anerkendende ledelse er slet ikke så udbredt, som man går og tror. Det er mest en PR-ting. Der er tale om et koncept. Det er meget standardiseret – en pakkelse, det vil sige, der er tale om faste løsninger. Det er interne konsulenter, der bærer tanker og ideer videre, og de er af gode grunde meget metodefikserede. Hvad skal de næsten ellers gøre? De er jo ikke selv ledere.” (Citat fra leder, Anerkendelse i ledelse)

Interviewene viser, at det er en udfordring for ledere på en gang at skulle lede i henhold til en manual og gøre det på en autentisk måde. De bliver spændt ud mellem kravet om en særlig form og behovet for at fremstå med et unikt indhold – som sig selv.

Såvel teoretisk som i praksis er lederen fanget i et *grundlæggende dilemma*. På den ene side oplever hun, at hun skal undersøge sig selv og finde noget oprindeligt. På den anden side, at hun skal blive til noget nyt, som betyder, at hun skal tage et udefra givet teoriapparat til sig og gøre det til sig selv.

Dilemmaet minder en del om Gregory Batesons begreb om *double-binding* – altså hvor der kommunikeres på en sådan måde, at personen fastlåses. På den ene side udstikker anerkendende ledelse en fordring på autenticitet. På den anden side betegner autentisk noget ægte – det vil sige noget, som ikke er et plagiat, en imitation. Hvis lederen vedbliver med at gøre, som hun altid har gjort, og være det, hun er, er der risiko for, at det ikke kan valideres som anerkendende ledelse, men hvis lederen på den anden side begynder at gøre, som andre siger, hun skal gøre, er der overhængende fare for at blive opfattet som uægte.

På den ene side giver teknikkerne i anerkendende ledelse lederne et udgangspunkt for, hvordan de kan være anerkendende over for medarbejderne. På den anden side går selve ideen om at lede og samtale via en manual imod grundtanken om at have en relation. Det opstår en reel fare for, at kontakten mellem parterne udebliver, fordi manualen kommer imellem dem. Hvis man som leder hele tiden er nødt til at være forbundet med en manual, opstår der ingen kontakt til medarbejderen, og relationen mellem dem bliver en illusion. At arbejde efter en skabelon er det samme som at imitere – at forsøge at gøre som andre. Imiteret adfærd opleves generelt som robotagtig, uægte, stivnet og ulevende.

“Det kan være farligt at importere anerkendende ledelse ind i virksomheder med en kultur og spilleregler, der ikke understøtter anerkendende ledelse. Det kræver en høj grad af bevidsthed om, hvor vigtigt det er at værdsætte mangfoldighed. Kulturen skal være moden til det. Det er ikke nok bare at finde nye omgangsmåder og nye måder at tale til hinanden på. Sproget skal kobles til eksekvering. Det er ikke nok at have det hele i munden.” (Citat fra medarbejder, Anerkendelse i ledelse)

Relationslean

Når anerkendelse sættes på formel, bliver det til *relationslean*, som jo udtrykker en umulig kombination mellem det unikke og det standardiserede.

Når anerkendelse sættes på formel, bliver det til *relationslean*, som jo udtrykker en umulig kombination mellem det unikke og det standardiserede. Interviewene viser, at både ledere og medarbejdere vægrer sig mod den *ritualisering* af anerkendelse, der kan finde sted efter implementering af eksempelvis Appreciative Inquiry – i form af særlige procedurer som fx at skulle identificere positive historier og bringe dem op på de ugentlige afdelingsmøder. Der skabes dermed særlige organisatoriske anerkendelsesritualer, og grænsen mellem, hvornår disse ritualer er frivillige og tvungne, opleves flydende.

“Vi har allerede en stærk kultur i min afdeling, så vi orker ikke at finde flere positive historier frem, men det er vi altså blevet bedt om at gøre.” (Citat fra medarbejder, Anerkendelse i ledelse)

Teorien om anerkendende ledelse bygger nok på et moralsk-praktisk grundlag og ud fra en sådan intention, men i praksis ser det ud, som om den fortolkes instrumentelt-teknisk. I hænderne på nogle ledere bliver anerkendelse således reformuleret til endnu et ledelsesværktøj, man kan hive op af værktøjskassen, når der skal være MUS-samtale, når medarbejderne skal motiveres eller i øvrigt føle sig godt tilpasse i organisationen. Den får i bedste fald form som ros og i værste fald som dét, som flere medarbejdere og ledere kalder *uægte anerkendelse*.

Anerkendende ledelse har relationen mellem mennesker som omdrejningspunkt, og relationen ligger i mødet. Når det af den ene eller anden grund ikke lykkes for mennesker at møde hinanden, taler filosofen Martin Buber om et *mismøde* (Buber, 1923). Det er, når Jeg-Du-grundforholdet ikke realiseres. Mange af de citater, som jeg har valgt at bringe i denne artikel, er udtryk for sådanne mismøder. De er personlige beretninger om, hvordan mismøder bliver til, hvordan de opleves, og hvilke konsekvenser de kan have. De viser med andre ord *anerkendelsens bagside*.

LITTERATUR

- Andersen, Tom (2005): *Reflekterende processer – samtaler og samtaler om samtalerne*. Dansk psykologisk Forlag.
- Berger, Peter L. & Thomas Luckmann (1966): *Den sociale konstruktion af virkeligheden*. Akademisk Forlag.
- Borchmann, Thomas & Bendt Torpegaard Pedersen (red.) (2008): *Intimiderings-kommunikation*. Aalborg Universitetsforlag.
- Boscolo, Luigi; Cecchin, Gianfranco; Hoffmann, Lynn; Penn, Peggy (1997): *Systemisk familierapi – Milanometoden. Samtaler om teori og praksis*. Hans Reitzels Forlag.
- Bowlby, John (1988, 1994): *En sikker base*. Det lille forlag.
- Brinkmann, Svend & Cecilie Eriksen (red.) (2005): *Selvrealisering – kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur*. Klim.
- Buber, Martin (1923, 1997): *Jeg og du*. Hans Reitzels Forlag.
- Burnham, John B. (1989): *Familierapi – en introduktion til systemisk teori og praksis*. Hans Reitzels Forlag.

- Burr, Vivien (2003): *Social Construction*. Routledge.
- Campbell, David (2000): *The Socially Constructed Organization*. Karnac.
- Cooperrider, David & Whitney, Diana (1999): *Appreciative Inquiry – Collaborating for Change*. Berrett-Koehler Communications.
- Cooperrider, David & Srivasta, Suresh (1999): *Appreciative management and leadership: The power of positive thought and action in organizations*.
- Dallos, Rudi & Draper, Ros (2007): *Familieterapi – systemisk teori og praksis*. Hans Reitzels Forlag.
- Dalsgaard, Charlotte, Kaj Voetman & Tine Meisner (2002): *Forvandling – værdsættende samtaler i teori og praksis*. Dansk psykologisk Forlag.
- Dalsgaard, Charlotte, Kaj Voetman & Tine Meisner (2002): *Værdsat – værdsættende samtale i praksis*. Dansk psykologisk Forlag.
- Gergen, Kenneth (1997): *Virkelighed og relationer – tanker om sociale konstruktioner*. Dansk psykologisk Forlag.
- Gergen, Kenneth (2006): *Det møttede selv – identitetsdilemmaer i nutiden*. Dansk psykologisk Forlag.
- Gergen, Kenneth & Mary Gergen (2005): *Social konstruktion – ind i samtalen*. Dansk psykologisk Forlag.
- Haslebo, Gitte (2004): *Relationer i organisationer – en verden til forskel*. Dansk psykologisk Forlag.
- Haslebo, Gitte & Maja Loua Haslebo (2007): *Etik i organisationer*. Dansk psykologisk Forlag.
- Haslebo, Maja Loua & Danielle Bjerre Lyndgaard (2007): *Anerkendende ledelse – skab mod, engagement og bedre resultater*. Dansk psykologisk Forlag.
- Fonagy, Peter m.fl. (2010): *Mentalisering i klinisk praksis*. Hans Reitzels Forlag.
- Hart, Susan & Schwartz, Rikke (2008): *Fra interaktion til relation – tilknytning hos Winnicott, Bowlby, Stern, Schore og Fonagy*. Hans Reitzels Forlag.
- Hart, Susan (2009): *Den følsomme hjerne*. Hans Reitzels Forlag.
- Honneth, Axel (1990, 2003): *Behovet for anerkendelse*. Hans Reitzels Forlag.
- Honneth, Axel (1992, 2006): *Kamp om anerkendelse*. Hans Reitzels Forlag.
- Jerlang, Espen (2008): *Udviklingspsykologiske teorier*. Hans Reitzels Forlag.
- Jørgensen, Carsten René (2008): *Identitet – psykologiske og kulturanalytiske perspektiver*. Hans Reitzels Forlag.
- Jørgensen, Carsten René (2002): *Psykologien i senmoderiteten*. Hans Reitzels Forlag.
- Klein, Melanie (1959, 1988): *Our Adult World and its Roots in Infancy. I: Envy and Gratitude and Other Works*. Virago Press.

- Langslet, Gro Johnsrud (2006): *Løft for ledere — løsningsfokuseret tilgang til typiske ledelsesudfordringer*. Dansk psykologisk Forlag.
- Madsen, Svend Aage (1996): *Bånd der brister — bånd der knyttes. Intervention ved forstyrrelser i den tidlige mor-spædbarn relation*. Hans Reitzels Forlag.
- Maslow, Abraham H. (1943, 2001): A Theory of Human Motivation. I: J.M. Shafritz & J.S. Ott (red.): *Classics of Organization Theory*. Harcourt College Publishers.
- Maturana, Humberto & Francisco, Varela (1987): *Kundskabens træ — den menneskelige erkendelses biologiske rødder*. Ask.
- Mortensen, Karen Vibeke (2001): *Fra neuroser til relationsforstyrrelser — psykoanalytiske udviklingsteorier og klassifikationer af psykopatologi*. Gyldendal.
- Nielsen, Kell Karin (2009): *Individuel ledercoaching — udvikling af relationelle kompetencer, et psykodynamisk perspektiv*. Dansk psykologisk Forlag.
- Pearce, W. Barnett (2007): *Kommunikation og skabelsen af sociale verdener*. Dansk psykologisk Forlag.
- Ritchie, Tom (2005): *Relationer i psykologien*. Billesø & Baltzer.
- Stern, Daniel L. (1985, 2000): *Spædbarnets interpersonelle verden*. Hans Reitzels Forlag.
- Watzlawick, Paul; Bavelas, Janet Beavin & Jackson, Don D. (1967): *Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*. W.W. Norton & Company Inc.
- White, Michael (2006): *Narrativ teori*. Hans Reitzels Forlag.
- Wind, H.C. (1998): *Anerkendelse — et tema i Hegels og moderne filosofi*. Århus Universitetsforlag.
- Winnicott, Donald W. (1971, 2003): *Leg og virkelighed*. Hans Reitzels Forlag.