

## NÅR LEDELSE BLIVER TABU

---

- OM BRUGEN AF EKSTERN COACHING

**Coaching-bølgen er over os, og i alle mulige varianter vinder fænomenet frem. I såvel private som offentlige organisationer og i privatlivet som sådan. Et stigende antal virksomheder bruger nu ekstern coaching helt systematisk i bl.a. leder- og talentudvikling. Ligesom coaching ofte anvendes som løsningsmodel i forbindelse med eventuelle konflikter eller dårlige evalueringer. Coaching er blevet en normaltilstand. Noget vi tager for givet.**

**Der synes, at være en udbredt forestilling om, at brugen af netop *ekstern* coaching finder sted "uden for" organisationen. I en slags neutralt, magtfrit ingenmandsland så at sige. Min undersøgelse, som denne artikel bygger på, viser dog, at der med brug af ekstern coaching til ledere, trækkes *noget* retur ind i organisationens system - som påvirker både organisation og ledelse.**

**Denne artikel vil forsøge at belyse, hvad dette *noget* er, og hvordan det påvirker såvel ledelse som organisation. For hvad sker der egentlig, når man inviterer eksterne coaches ind i en organisation for at coache lederne? Hvad er det, de taler om om, og hvilken betydning har fortællingen for ledernes og organisationens måde at forstå sig selv og ledelse på.**

**Min undersøgelse viser, at de samtaler, der produceres i coachingen, bliver medskaber af bestemte forestillinger om ledelse, som tilbyder identifikation og mening, men som**

**også er stærkt normative i den forstand, at noget bliver rigtigt og andet forkert og dermed må tabuseres.**

**Artiklen baserer sig på min masterafhandling i organisationspsykologi ved Roskilde Universitet.**

*Af: Inge Schützsack Holm, senior ledelsesrådgiver, Advice*

## DET SPROGLIGE OVERTAG

---

Selvom vi alle sammen efterhånden godt ved, at coaching handler om at stille spørgsmål, så viser min undersøgelse, at det ikke kan ske på et værdineutralt grundlag. Selv spørgsmål baserer sig på grundlæggende antagelser om, hvad der er rigtigt og forkert.

Coaching udspringer bl.a., men ikke udelukkende, af en terapeutisk tradition – altså den situation, hvor en samtale mellem terapeut og klient har til formål at lindre klientens smerte.

Mange af de eksterne coaches, der anvendes i erhvervslivet til ledercoaching, praktiserer således coaching ovenpå et teoriapparat, der har sin oprindelse i en behandlingsmæssig kontekst, og den relation, der eksisterer mellem terapeut og klient bæres således, gennem sproget, videre til relationen mellem leder og medarbejder i organisationen. Derigennem tilbydes lederne en forståelse af ledelse, der trækker på et billede af den gode terapeut.

Når jeg siger, at relationen bæres videre gennem sproget, så er det fordi, at det sprog, der eksisterer omkring coaching og ledelse, er med til at skabe en entydig betydningsfastlæggelse. Man kan sige, at der skabes en *diskurs*, der anviser helt bestemte måder at se og udlægge fænomenet på.

*“The term discourse has been used to emphasise the organized way in which meanings cohere around an assumed central position which gives them their value and significance” (Hollway & Jefferson, 2000).*

## DER FØLGER EN LEDELSESIDELOGI MED

---

Der er mange aktører, der kæmper om at meningsudfylde coaching-diskursen, men den er i udpræget grad koblet på tidens mest omtalte ledelsesbegreb - *anerkendende ledelse* - som udspringer fra familierapien og den systemiske tankegang.

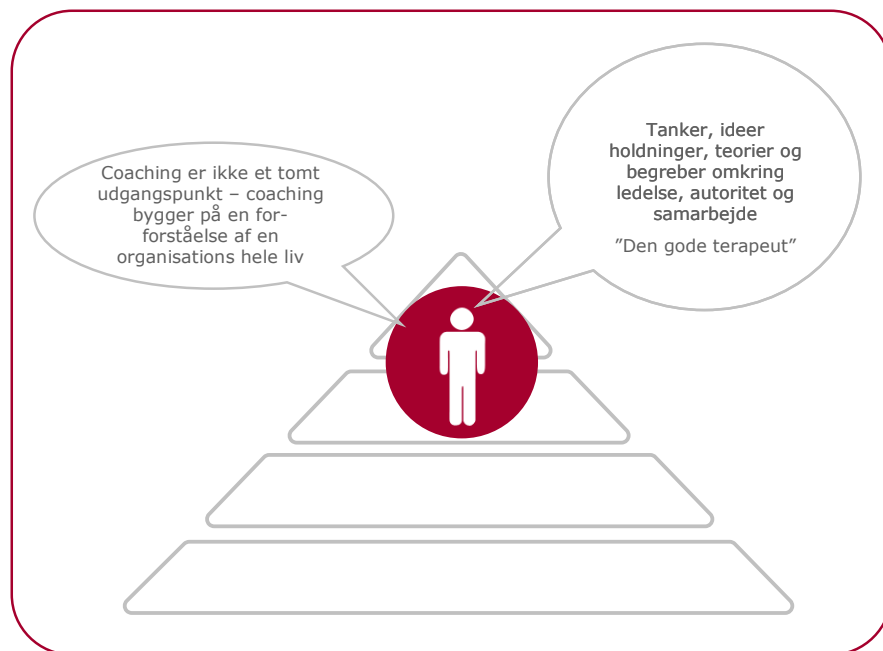
Anerkendende ledelse bygger på grundfilosofien i AI (Appreciative Inquiry), som er blevet en af de mest anvendte metoder indenfor ledelse, forandring og udvikling. Metoden handler basalt set om at bevæge sig væk fra kontrol, styring, fejl- og mangeltænkning over imod en mere dialogisk, værdsættende tænkning med fokus på styrker og muligheder.

Anerkendende ledelse praktiseres således dialogisk gennem coaching eller en coachende ledelsestil, og opfattes som værende *måden* at skabe resultater på i det postmoderne samfund.

*"Middelmådige resultater kan opnås med andre former for ledelse, men gode og fantastiske resultater opnås bedst gennem anerkendende ledelse" (Haslebo & Lyndgaard, 2007).*

Coaching og anerkendende ledelse går således hånd i hånd, og fungerer i fællesskab som en *ideologi* for, hvordan man organiserer samarbejdet i en organisation - hvordan man praktiserer ledelse og skaber følgeskab. Så når man som virksomhed benytter sig af ekstern coaching, så trækker man også en egentlig ledelse sideologi med ind i systemet i form af begreber og forståelser, der løst eller fast, knytter sig til anerkendende ledelse og det underliggende teoriapparat.

Dermed bliver det også utopisk at tale om ekstern coaching som et magtfrit og værdineutralt rum. Ligsom forestillingen om at ekstern coaching sker *udenfor* en organisatorisk kontekst må opgives.



## DISKURSEN OM POTENTIALE OG ANERKENDELSE

Når en diskurs bliver dominerende, bliver det vanskeligt at melde sig ud. Diskursen udgør en helhed, og dét, som ligger uden for denne helhed, har ikke samme ret til at eksistere. Coaching-diskursen positionerer således den anerkendende leder som god, og giver på den måde lederen en platform at fremstille sig selv ud fra. Lederen kan finde sig selv ved brug af diskursen, og finde måder at forene sig selv med lederrollen på. Man kan sige, at lederen bliver *interpelleret* af diskursen - indfanget og præjet.

I en organisatorisk kontekst er coachingbegrebets omdrejningspunkt typisk *udvikling*, og coaching sættes ofte i forbindelse med begreber som præstation, potentiale, målopfyldelse, selverkendelse og gennemslagskraft.

*"[...] ønsket om at nå nye vigtige mål og resultater; at ændre, forbedre eller indtage nyt land. Det kan fx være at mestre en disciplin, forbedre bundlinjen i et regnskab, føle mindre stress eller opnå større gennemslagskraft eller balance i livet" (Blichmann & Kjerulf, 2004).*

I den optik ses organisationen som et sted for forløsning af potentiale, og min gennemgang af ord og tekster om coaching viser da også, at coaching hovedsagligt forbindes med noget positivt og udviklingsorienteret. Ofte italesættes coaching som den ressourcestærke og professionelle virksomheds svar på behovet for kontinuerligt at udvikle og motivere sin vigtigste ressource – medarbejderne.

## JAGTEN PÅ LYKKE

---

Retorikken er tæt vævet ind i et tema, der generelt optager det postmoderne menneske: Jagten på lykke. Den meget benyttede stresscoach Thomas Milsted oplyser for eksempel, at hans forfatter-tema er skiftet fra stress til lykke. Han ligger sig dermed i slipstrømmen på en lang række nyere udgivelser indenfor lykke-temaet. Af eksempler kan nævnes: "The Happiness Handbook" af Timothy Sharp, "Authentic Happiness" af Martin Seligman og "Lev dig lykkelig – med positiv psykologi" af Sarah Zobel Kølpin.

I det postmoderne søger vi alle lykken, og er hele tiden på identitetsarbejde. I den forbindelse fungerer arbejdet i stigende grad som identifikationsgrundlag. Ulrich bech kalder dette menneske for *det frisatte menneske*, som nok har gjort sig fri af familiens bånd, men nu i stedet er blevet afhængig af sit arbejde.

Det postmoderne menneske er *hyperrefleksivt individ* – et *gruppestyret menneske*, der hele tiden må have antennerne ude for at opfange input til sin selvforståelse. Er jeg god nok? Klarer jeg mig godt nok? Er jeg autentisk nok? Denne konstante vurdering og revurdering af sig selv og andre, er med til at underminere stabiliteten og dermed trygheden for den enkelte.

Man kan sige at det postmoderne menneske er blevet et *ydrestyret menneske* i relation til næsten alle facetter af menneskelivet. Hvordan vi skal bo, opdrage vores børn, tilberede vores mad, hvilke bøger vi skal læse, steder vi skal rejse hen, varer vi skal konsumere, relationer vi skal dyrke, holdninger vi skal have, tanker vi skal tænke, følelser vi skal føle. For dette individ er tidshorizonten for tilværelsen skrumpet ind til her og nu – Ulrich Beck kalder det *Den evige nutid* - og det individuelle liv bliver altings omdrejningspunkt. Det fordrer kontinuerlige strategier for komponering af livet. Hvad vil jeg, og hvordan giver det mening for mit projekt lige her og nu?

*“Det psykologiske menneske er overoptaget af, hvordan det fungerer, hvordan det fremtræder, hvad der driver det, og hvorvidt det lever op til egne og andres forventninger om succes og præstation” (Carsten Rene Jørgensen, 2002)*

## LEDELSE, AUTORITET OG AMBIVALENS

---

Anderkendelse er fundamental for menneskelig udvikling. Ingen tvivl om det, men der er mange andre facetter i ledergeneringen end anerkendelse. Der skal træffes beslutninger under tidspress og med store konsekvenser. Medarbejdere skal evalueres og gives karakterer, som led i diverse performancemålings-systemer, som der generelt bliver flere og flere af. Medarbejdere, der ikke lever op til kravene, skal degraderes eller afskediges. Der skal forhandles løn, hvor der ikke er plads til generøsitet. Der skal udstikkes arbejdsopgaver. Der skal følges op. Der skal løses konflikter. Der skal skabes resultater. Og det hele skal gå stærkt.

Ledere er således under et enormt pres. Det globale og konkurrenceintensive marked kombineret med en uhyre stor omverdenskompleksitet, øger kravene til hurtige beslutninger samtidig med at grundlaget for at træffe kvalificerede beslutninger indsnævres.

Rigtig mange af lederens opgaver kan derfor ikke sammenlignes med terapeutens, men alligevel viser min undersøgelse, at terapeutrollen kommer til at fremstå som et ideal for den leder, der gennem sine samtaler med den eksterne coach overlejreres af coaching-diskursen. For gennem disse samtaler sker der en sproglig mediering af idelologi – og dermed normative retningsanvisninger.

Disse retningsanvisninger har modsatvirkende kraft. På den ene side giver de lederen et identifikationsgrundlag og letter dermed vedkommendes arbejde med at få etableret sig selv i lederrollen. De bliver nødvendige som en horisont for lederens holdninger til ledelse. På den anden side, kommer de til at udgøre nogle imaginære forestillinger om, hvordan virkeligheden er. Der skabes med andre ord et billede af menneskers relationer til hinanden, som er et udtryk for en reduktion eller egentlig misopfattelse af virkelighedens kompleksitet.

## PARKERING AF SKYLD OG REPARATION AF DET ØDELAGTE

---

For rollen som leder og coach/terapeut er *ikke* den samme. De adskiller sig på væsentlige punkter i relation til udøvelse af autoritet, ansvar og beslutninger. Det er således langt nemmere for en ekstern coach at praktisere anerkendelse end for lederen, men alligevel bliver coachen, og den ledelsesidologi vedkommende praktiserer på, standarden for det ønskværdige. I det regi bliver

det faktisk sværere for lederen at opretholde et positivt selvbillede, hvilket atter forstærker behovet for coaching.

Min undersøgelse viser, at lederen rammes af både skyld og skam, når det ikke er muligt at udløse en medarbejders potentiale eller praktisere anerkendelse. For er det ikke sådan, at når alle mennesker har et potentiale, hvilket står centralt i den anerkendende ledelsesideologi, så må det være en dårlig leder, der ikke kan se dette potentiale?

Kravene om hurtige præstationer må generelt antages at presse lederne helt ud til autorisationens grænse og måske nogle gange overskride den, med den konsekvens at de fyldes med en oplevelse af at have gjort noget forkert og forbudt. Oplevelser som kan tænkes at sætte fantasier i gang om at blive en fiasko, miste sin autoritet samt frygt for at den autoritære ledelsesstil måske har været ødelæggende for andre.

Ledelse i organisationen kræver således en næsten urealistisk høj *selvkontrol* – at kunne afstå fra, selv i pressede situationer, at blive autoritær. Idealbilledet af lederne, synes således at nærme sig et *helgenbillede* – hvor individet er rensset for egoisme og udelukkende styres af ønsket om at gøre andre godt. Der er en forestilling om, at lykke og harmoni kan være permanente tilstande.

Den eksterne coach bruges derfor også som et decideret *skriftested* – et sted hvor man kan få syndsforladelse for sine ugerninger. Coachen bliver et slags *spejl* for lederen og en flade for projektioner, hvor lederen kan skille sig af med identitetsdele, som vedkommede ikke kan forlige sig med. Nemlig alle de følelser, der også bliver vakt i kontakten med autoritet: Vrede, aggresivitet, dominans, utålmodighed, misundelse, magt, destruktion, lyst etc. Via retorikken i den anerkendende ledelse, som udløses i samtalen med coachen, bringes lederen atter i kontakt med de gode følelser, hvorefter behovet for at reparere det ødelagte kan erstatte de aggressive følelser, og en egentlig genetablering af harmoni kan foregå.

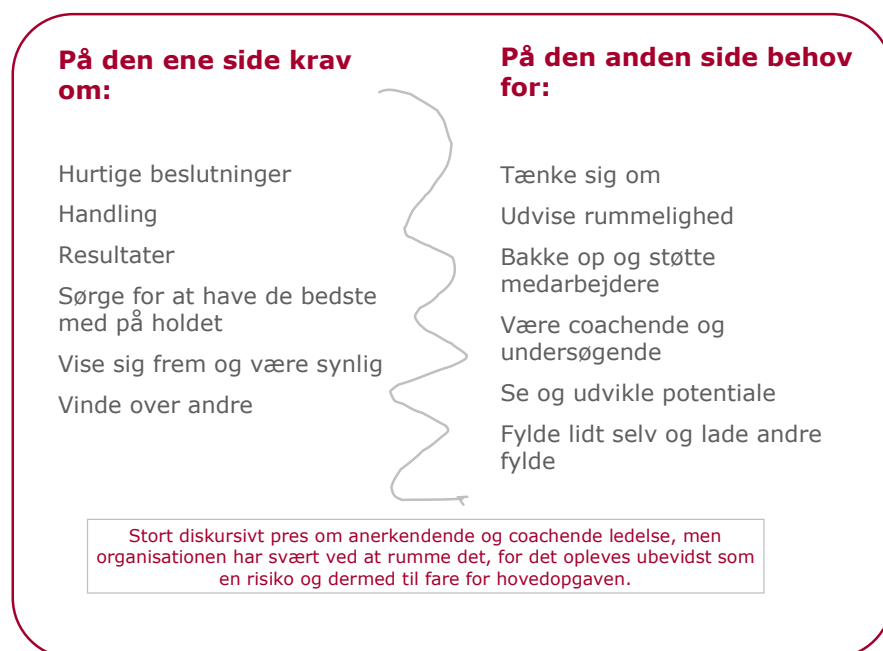
## DEN UBEVIDSTE KOLLEKTIVE MODSTAND

Spørgsmålet opstår naturligvis, hvorfor lederen så ikke bare praktiserer anerkendende ledelse? Når det nu både vil føre til de bedste forretningsmæssige resultater og lindre den indre skyldfølelse over at være blevet udstyret med autoritet og dermed også magt til at bestemme over andre?

Det kan der være rigtig mange forklaringer på, hvoraf en del sikkert vil relatere sig til lederens personlighed. Min undersøgelse viser, og det synes jeg er overordentligt interessant, at organisationen ikke selv kan rumme den anerkendende ledelse. Den udgør simplethen en alt for stor fare for organisationens hovedopgave: At sikre systemets overlevelse i et råt, konkurrenceintensivt, globalt marked.

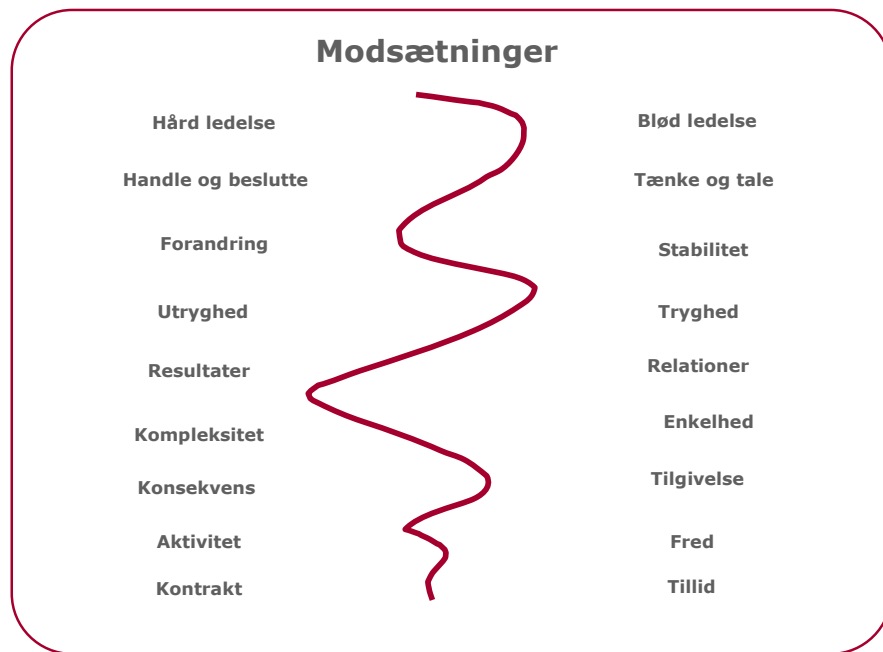
Man kan sige, at organisationen sender sine ledere ud af systemet for at tillære sig anerkendende ledelse, men når lederen vender retur, så er det ikke muligt for organisationen at integrere sig med ledelsesideologien.

Organisationen synes, under overfladen, at have en forestilling om, at anerkendende ledelse går for langsomt, og er alt for rodfæstet i refleksionens domæne, til at den reelt tør binde an med den. Nysgerrighed, udforskning og eftertanke opleves fundamentalt set som noget, der *udskyder handling*, mens en stærk grundlæggende antagelse i organisationen synes at være, at handling er det absolut vigtigste for overlevelse. Det organisatoriske, ubevidste, kollektive pres for handling er enormt.



## SPLITTTING – DET GODE OG DET ONDE

Min undersøgelse viser, at lederen bliver bærer af en række modsætningsforhold i organisationen, der relaterer sig til spændingsfeltet mellem kravet om resultater på den ene side og ønsket om udvikling af de menneskelige ressourcer og relationer på den anden.

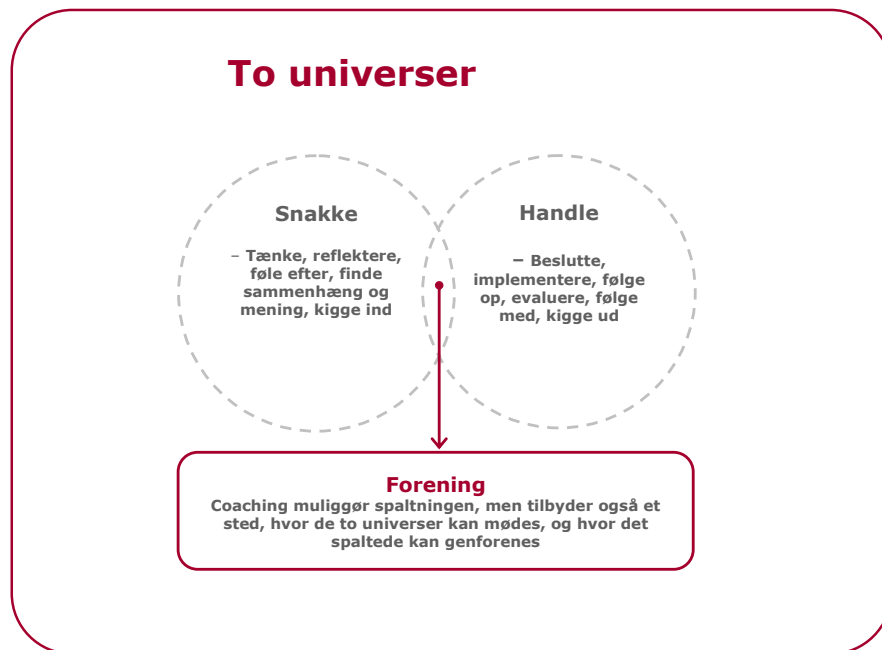


Det er smertefuldt at eksistere i denne kompleksitet og en psykologisk forsvarsmekanismen til at overkomme det, er *splitting*. Splitting er, når vi som individer spalter et objekt i en god og ond del. De ting vi ikke selv kan rumme – fx uønskede og forbudte egenskaber hos os selv – kan vi så overføre (projicere) til et andet individ, som så kan blive bærer af disse egenskaber. Lidt a la ordsproget: Det, man siger, er man selv.

Splitting karakteriserer således en psykisk adskillelse af uforenelige og modsatrettede følelser. Ved at benytte splitting kan individet opretholde sin tro på det gode objekt. Ligesom smertefulde oplevelser grundet de ambivalente følelser kan undgås.

Min undersøgelser viser, at der med brugen af ekstern coaching kan materialisere sig to separate men parallelle universer: Et handleunivers og et snakkeunivers.





I organisationens indre verden handles der. Der skal træffes beslutninger, og alt hvad der kan besværliggøre beslutningsprocessen er forhindringer, der skal nedkæmpes.

Organisationen synes at have en ubevidst, kollektiv angst for snakkeriet og tænkeriet, fordi det udsætter handling. Derfor er snakkeriet *eksternaliseret* til coachen, hvilket umiddelbart letter angsten. På den anden side forhindrer det integration mellem det at handle og tænke. Således opleverne lederne også, at organisationen til tider tager friheden fra dem til at tænke selv, og at det skaber en ambitiøs, målrettet kultur, der handler med skyklapper på. Lederne evakuerer med andre ord deres tænkekapacitet hos coachen.

## Coaching som en social forsvarsmekanisme



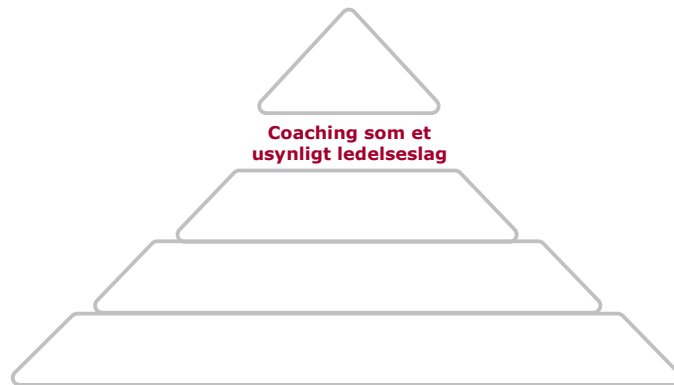
## ANSVARSFORSKYDNINGER

---

Min undersøgelse viser endvidere, at der sker en løbende distribution af ansvar i organisationen, og at ekstern coaching ser ud til at have en funktion i dette fordelingsarbejde.

Således giver lederne udtryk for, at coachen hjælper dem med at træffe beslutninger, og man kan derfor med rette blive nysgerrig på, om coachen mon kommer til at påtage sig noget af lederens ansvar, med den mulige konsekvens, at lederen tilsvarende abdicerer for dele af sit ansvar. At coaching bliver en slags *erstatnings- eller supplementsledelse*. At coachen kommer til at fungere i en ledelsesfunktion - om end dette sker helt utilsigtet og ubevidst.

## Afkobling og ansvarsforskydninger



Min undersøgelse viser, at den eksterne coach er langt mere *inde og intervenserende* i organisationens system, end det bliver italesat. I stedet synes der at eksistere nogle forstillinger om, at neutralitet og objektivitet findes, og at coachen kan depersonaliseres, ligesom vedkommendes indflydelse på organisationen kan kontrolleres.

Det er derfor nærliggende at se coaching som et muligt svar på det stigende omverdenspres. På den ene side deles ansvaret ud på flere, hvilket gør det lettere at bære. På den anden side faciliterer det en ansvarsfraskrivelse og skaber rollesammenblanding og -uligevægt. For hvem er egentlig inde i organisationen, og hvem er udenfor? Og hvem træffer egentlig beslutningerne - og på hvilket grundlag?

Man kan sige, at den problematik altid gør sig gældende ved brug af konsulenter, men lige præcis når det handler om coaching, synes det ikke at være legitimt for organisationens medlemmer at rejse sådanne betragtninger. For for-forståelsen siger, at en coach "bare" stiller spørgsmål. Det er den, som får spørgsmålet, som påvirker sig selv.

### KONSEKVENSER PÅ SIGT

---

Spørgsmålet er selvfølgelig, hvad det kan komme til at betyde, når ekstern coaching skydes ind som en permanent projektiv flade i en organisation. Om det kan ende med at fastlåse organisationen i en regredieret position med uflexible mønstre, der kan virke konserverende på organisationen fremfor udviklende.

Harmonien i organisationen bevares måske på overfladen, men på bekostning af den organisatoriske læring, der kunne ligge i at arbejde med såvel de hårde (autoritære) som bløde

(anerkendende) aspekter af lederrollen i en og samme person, og den næsten ubærlige kompleksitet, det repræsenterer.

Min undersøgelse viser i hvert fald, at der er en række følelser, som relaterer sig til det, at være blevet udstyret med uautoritet, som ikke kan italesættes. De er blevet tabu. I organisationen har man skabt sig et selvbillede af en rummelig, tolerant, empatisk, anerkendende og åben virksomhed – man er ligesom mange andre virksomheder bliver interPELLERET af coaching-diskursen - og derfor kan man kun tale om ledelse ved brug af diskursens retorik. Men de menneskelige relationer i organisationen er meget mere komplekse og åbner op for en lang række tanker, følelser, forstillinger og fantasier, som diskursen ekskluderer.

Tabuisering har så vidt vides aldrig ført til udvikling.

### **Kort om undersøgelsen**

Artiklen baserer sig på en masterfhandling i organisationspsykologi ved Roskilde Universitet (juni 2009).

Afhandlingen er udarbejdet af Inge Schützsack Holm og Karsten Mellon.

Afhandlingens resultater baserer sig på kvalitative interviews med ledere i en større privat virksomhed, der opererer globalt i et stærkt konkurrenceudsat marked.

Afhandlingen baserer sig såvel metodisk som teoretisk på en forståelse af mennesket som psykosocialt – forstået sådan at mennesket fungerer og motiveres af sin helt egen livsbiografi, samtidig med at det formes af de virkelighedsopfattelser, der skabes gennem sproget, og at det både investerer i og positionerer sig via diskurser.



### **Kort om Inge Schützsack Holm**

Inge er senior ledelsesrådgiver i konsulentvirksomheden Advice, hvor hun primært arbejder som proceskonsulent med ledelse og organisationsudvikling.

Inge er oprindelig uddannet cand.merc.jur på CBS og har en PED fra IMD.

Kontakt Inge: [inge@adviceas.dk](mailto:inge@adviceas.dk)

## **LITTERATUR**

---

Andersen, Linda Lundgaard, 2007, Det indre og ydre liv på arbejdet – en kritisk introduktion til Tavistock og den psykoanalytiske socialpsykologi, Tidsskriftet Arbejdsliv, 2007

Andersen, Ole Andkjær, 2002, Psykodynamisk leksikon, Gyldendal

- Antorini, Christine, Dahl, Henrik & Goldschmidt, Lars, 2001, Den nye systemskifte, Gyldendal
- Armstrong, David, 2004, Emotions in Organizations: Disturbance or intelligence, In: Working Below the Surface, The Emotional Life of Contemporary Organizations, London Karnac, (s. 101-204)
- Beck, Ulrich, 1986, Risikosamfundet, Hans Reitzels Forlag
- Beckett, Trine, 2006, ledere sluger coaching helt ukritisk, djøfbladet, 11.2006
- Bion, Wilfred R., 1961, "Studiet af intra-gruppe spænding." In.: Erfaringer i grupper. Hans Reitzels Forlag, 1993, (s. 17-32)
- Blichmann, Jane og Kjerulf, Stig, 2004, Executive Coaching, Børsens Forlag, København
- Board, Robert de, 1978, The Psychoanalysis of Organizations, Routledges, New York
- Budd, Susan & Rusbridger, Richard, 2005, Introducing Psychoanalysis, Routhledges, East Sussex
- Bulmer, Martin, 2001, "The Ethics of Social Research." In.: Nigel Gilberts (Eds.): Research Social Life
- Christensen, Gerd, 2005, Psykologiens videnskabsteori, Roskilde Universitets Forlag
- De Board, Robert, 1978, The Psychoanalysis of Organizations, MPG Books, Routledges
- Erikson, Erik, 1968, Barnet og samfundet, Hans Reitzels Forlag
- Freud, Sigmund, 1932, "Den psykiske personligheds bestanddele." In.: Psykoanalyse. Nye forelæsninger, Hans Reitzels Forlag, 1973, (s. 50-67)
- Gabriel, Yannis, 1999, Organizations in Depth, Thousand Oaks, New Delhi, Sage Publ.
- Gilmore, Thomas N., 2003, "Psychodynamics of Leadership Exits." Paper read at The International Society for the Psychoanalytic Study of Organisation's Symposium. Boston.
- Goffmann, Erving, 2004, Rolledistance, In: Social samhandling og mikrosociologi. En tekstsamling, Hans Reitzels Forlag
- Guvå, Gunilla & Hylander, Ingrid, 2003, Grounded Theory, Hans Reitzels Forlag
- Hall, Calvin S., 1960, Freuds Psykologi, Narayana Press, Hans Reitzels Forlag

Haslebo, Gitte, 1997, Konsultation i organisationer, Psykologisk Forlag, Nørhaven Book, Viborg

Haslebo, Maya Loua og Lyndgaard, Danielle Bjerre, 2007, Anerkendende ledelse, Psykologisk Forlag

Heinskou, Torben og Visholm, Steen, 2004, Psykodynamisk Organisationspsykologi, Narayana Press, Hans Reitzels Forlag

Hollway, Wendy & Jefferson, Tony, 2000, Doing qualitative research differently, Sage Pub. Ltd., London

Holmgren, Allan, 2005, Poststrukuralistisk coaching – om ledelse og coaching, tiltrædelsesforelæsning som adjungerende professor ved CBS

Hirschorn, Larry, 1988, The Psychodynamics of Taking a Role, In: The Workplace within. Psychodynamics og Organizationel Life, MIT Press

Jaques, Elliot, 1955, "Social systems as a defence against persecutory and depressive anxiety. In. Melanie Klein, Paula Heimann & R.E. Money-Kyrle (Eds.): New Directions in Psychoanalysis. London: Tavistock Publ. 478-498.

Jørgensen, Carsten René, 2002, Psykologien i senmoderniteten, Narayana Press, Hans Reitzels Forlag

Jørgensen, Marianne Winther & Phillips, Louise, 1999, Diskursanalyse, Roskilde Universitetsforlag  
Klein, Melanie, 1959, Our Adult World and its Roots in Infancy, In: Envy and Gratuities and other Works, Virago Press

Kvale, Steinar, 1997, Interview, Narayana Press, Hans Reitzels Forlag

Krantz, James, 2001, "Dilemmas of Organizational Change: A Systems Psychodynamic Perspective." In: Laurance J. Gould, Lionel F. Stapley & Mark Stein (Eds.): The Systems Psychodynamics of Organizations. New York/London: Karnac.

Lunøe, Nikolaj, 2003, Elefanten i daglistuen, nekrolog og introduktion (Elliot Jaques), Psykolognyt nr. 23, 2003, side 12ff

Lyth, Isabel Menzies, 1959, 1970, "The functioning of social systems as a defence against anxiety: a report on a study of the nursing service of a general hospital." In: Containing anxiety in institutions. Selected essays. Vol. 1. London: Free Associations Books 19997. 43-85.

Miller, Eric J. & Rice, Kenneth A., 1967, "Selections from: Systems of organization". In.: A. D. Colman & H. Bexton (Eds.): Group Relations Reader 1. Washington: A.K. Rice Institute 1975. 43-68

Qvortrup, Lars, 2002, Det lærende samfund, Nordisk Bogproduktion, Gyldendal Fakta

Sennet, Richard, 1998, "Udskridning." In.: Det fleksible menneske, Højbjerg, Hovedland, 1999. (s. 11-30)

Stein, Howard F, 2001, "Countertransference af a Tool in Organizational Theory; The "use" of the Sekf to Understand Workplace Violence." In: Nothing Personal, Just Business. A Guided Journey Into Organizational Darkness, Westport, Connecticut/London: Quorum Books. (s. 135-160)

Stelter, Reinhard, 2002, Coaching – læring og udvikling, Erhvervs psykologisk forlag, Narayana Press, Gylling

Vries, Manfred F.R. Kets de & Miller, Danny, 1984, The Neurotic Organization, JosseyBass, CA, USA

Winnicott, Donald Woods, 1971, "Moderne synspunkter på pubertetsudviklingen og dens relevans for den højere uddannelse. I: Leg og virkelighed. Hans Reitzels Forlag 1990. 159-172.

Åkerstrøm, Niels Andersen & Born, Asmund W, 2001, Kærlighed og omstilling, Frederiksberg Bogtrykkeri