

ARTIKEL

ERHVERVSPSYKOLOGI

TIDSSKRIFT OM > DIALOG > UDVIKLING > LEDELSE > ORGANISATION

Erhvervspsykologi nr. 4, december 2016

KONSULENTUDDANNELSE I ET KOMPLEKSITETSPERSPEKTIV – INDIVIDUATION OG DANNELSE

Mette Amtoft og Arne Vestergaard



ERHVERVSPSYKOLOGI

Volume 14 • nummer 4 • december 2016

ISSN: 1602-9968

© Dansk Psykologisk Forlag A/S

Grafisk tilrettelæggelse og tryk: Specialtrykkeriet Viborg

Omslag: Nete Banke/Imperiet.dk

REDAKTION

- > Christina Giordani Langeland (ansvarshavende redaktør), organisationspsykolog (autoriseret cand.psych.), cl@nypraksis.dk
- > Rasmus Lund-Nielsen (ansvarlig for boganmeldelser), arbejds- og organisationspsykolog, rasmus.lund.nielsen@gmail.com

UDGIVELSE

Tidsskriftet udgives 4 gange årligt

ABONNEMENT OG BLADSALG

Dansk Psykologisk Forlag

Knabrostræde 3, 1.

1210 København K

tel. +45 4546 0050

www.dpf.dk

info@dpf.dk

PRISER

Almindeligt abonnement kr. 675,-

Studerende 337,50

(Medsend kopi af gyldigt studiekort)

Løssalg kr. 210,-

(Alle priser er inkl. moms)

ANNONCER

Pris per helside: kr. 3.500,- ekskl. moms

Pris per halvside kr. 2.000,- ekskl. moms

DEADLINES FOR 2017 (mandag inden kl. 12.00)

Nr. 1: uge 48 Nr. 2: uge 10 Nr. 3: uge 24 Nr. 4: uge 34

Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra dette tidsskrift eller dele heraf er kun tilladt i overensstemmelse med overenskomst mellem Undervisningsministeriet og Copydan. Enhver anden udnyttelse er uden forlagets skriftlige samtykke forbudt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag til brug ved anmeldelser.

KONSULENTUDDANNELSE I ET KOMPLEKSITETSPERSPEKTIV – INDIVIDUATION OG DANNEELSE

Mette Amtoft



INDLEDNING

Kompleksitetsperspektivet kom ind i vores praksis omkring udvikling af projektledelse og projektorganisationer, som vi havde samarbejdet om i mange år. Den ene af os (AV) skrev ph.d. om et kompleksitetsmindset og sprogbrug i forhold til projektledelse 2002-05. Dette perspektiv var efter vores mening hårdt tiltrængt i projektverdenen og muliggjorde blandt andet, at diskursen inden for projektledelse kunne bevæge sig videre fra en opdeling i den “bløde” psykologtilgang og den “hårde” ingeniørtilgang.

Arne Vestergaard



Vi kom i gang med at udbyde konsulentuddannelser på initiativ af en gruppe psykologer, der manglede 40 timers undervisning i deres A&O-specialisering. De spurgte, om vi ville oversætte vores teori og praksis fra arbejdet med projektledelse til en konsulentkontekst. Det

blev til vores første uddannelse i konsulentarbejde, OPK (Organisationspsykologiske Perspektiver på Komplexitet) i 2008. I 2009 udbød vi det første toårige konsulentuddannelsesforløb, som blev forhåndsgodkendt som grundstammeforløb for psykologer under specialisering.

Det blev starten på en proces med at forstå, hvordan konsulenter egentlig udvikler evnen til at arbejde effektivt og bæredygtigt på grundlag af en kompleksitetsforståelse af konflikter, projekter, relationer, forandringer og ledelse i grupper og organisationer. Det er en proces, vi ikke er færdige med og nok aldrig bliver, men vi vil med denne artikel gøre status over, hvor vi er nået til.

Kort fortalt er vi nået til den erkendelse, at praktisering og udvikling af et kompleksitetsmindset ikke kun er et spørgsmål om nye kompetencer og forståelser, men desuden et psykologisk identitetsarbejde.

I det følgende beskriver vi den delikate og vanskelige læreproces, vi ser hos deltagerne på vores uddannelsesforløb. Der er tale om erfarne og kompetente psykologer og konsulenter, som i løbet af de to år gradvist finder sig bedre til rette med kompleksiteten i deres konsulentarbejde. At “finde sig til rette med” kompleksitet forstår vi som andet og mere



end en kognitiv forståelse og accept. Det er at forbinde sig undersøgende og deltagende til der, hvor skoen trykker i organisationen, og er dermed i modsætning til at reducere, benægte eller på andre måder at undvige kompleksiteten. Det at levere forenkledede kompleksitetsreducerende løsninger kan være særdeles fristende for konsulenter, som gerne vil fremstå kompetente i både egne og andres øjne, da disse løsninger er angstreducerende på kort sigt ved at reducere konflikter, usikkerhed, uforudsigelighed, ustyrlighed, afmagtsfølelse og ansigtstab. Der skal derfor være gode grunde til at fokusere på konsulenterens evne til at håndtere og rumme organisatorisk kompleksitet, som vi gør det på vores uddannelse. Nogle af de begrundelser vil vi forsøge at gøre rede for i denne artikel.

Artiklen er en opfølgning på tre artikler, der tidligere er publiceret i Erhvervspsykologi (Amtoft & Vestergaard, 2003, 2009, 2012). Hermed afrunder vi begrundelsen af den praksis, det indhold og det læringssyn, der udfolder sig på uddannelsen. Pointer og argumenter fra de tidligere artikler i forhold til ledelse og konsulentarbejde i organisatorisk kompleksitet vil være underforstået i denne artikel.

HVORFOR SÆTTER VI NETOP KOMPLEKSITET I CENTRUM PÅ KOK?

Det er vores erfaring og overbevisning, at der åbner sig muligheder i det øjeblik, vi som konsulenter prøver noget andet end at kontrollere det, som sker i vores arbejde. Vi har også erfaret, at dette er lettere sagt end gjort. Vi har selv prøvet os frem, og vi vil gerne udbyde den uddannelse, vi godt kunne have brugt selv for at undgå de mest uelegante og ubehagelige oplevelser på vejen. Vi er enige med Kegan & Lahey (2009), når de siger, at problemet ikke er kompleksiteten, men forholdet mellem kompleksiteten i verden og kompleksiteten i sindet. Vi vil gerne bidrage til, at vi som samfund bliver bedre til at løse de problemer, som kræver, at vi accepterer og kommer til rette med kompleksitet og tab af kontrol.

Organisationer nægter at gøres til et system, der kan kontrolleres – de er snarere “never ending stories”, et flow under stadig udfoldelse eller for konsulenter et “work in progress”. Vi er midt i historien, men har intet overblik, intet helle, intet ståsted udenfor – Weick ville sige, vi kan “make sense” – se på organiseringen som det at være kastet ind i en vedvarende, uforståelig, uforudsigelig strøm af oplevelser i søgen efter svar på spørgsmålet: “Hvad er historien her?” (Weick, 1995).

I begyndelsen troede vi på, at kompleksitet kunne kortlægges, og at vi på den måde kunne finde den bedste vej frem. Vi troede også, at der kunne defineres et sæt af generiske kompetencer for konsulenter, der arbejder med komplekse udfordringer. Det tror vi ikke længere så meget på.

Som konsulenter, deltagende i et organisatorisk liv, befinder vi os i en stadig pendulering mellem mening og meningsløshed, mellem kompetent og inkompetent, som eksistenspsykologien med Deurzen ville formulere det (Deurzen, 2009). I det øjeblik, vi fik-

serer en mening, mister vi den, bl.a. fordi verden bevæger sig, og den kan vi ikke fikser. Den kontrol, vi kan opnå, er den, der kommer af, at vi opgiver den ensidige kontrol og kommer til rette med, at opgivelsen af kontrol ikke betyder afmagt, men derimod relation eller kærlighed, som Jung ville sige det.

Det kan ikke forudsiges, hvad der sker, men det er sikkert, at noget vil ske. Som Stacey (2003) siger det: "Organisationer er forudsigeligt uforudsigelige og uforudsigeligt forudsigelige."

Det, vi ikke kan gøre, er at kontrollere forløb fra sidelinjen og på den måde beskytte os mod overraskelser, der indebærer risiko for at tabe ansigt, blive fanget med bukserne nede, tage os hjælpeløse ud eller føle os krænket, når tingene udfolder sig på måder, vi ikke havde forudset eller aftalt. Hvis vi derimod vælger relationen med ovennævnte risici frem for kontrol (Amtoft & Vestergaard, 2009), bevarer vi samtidigt muligheden for at forfølge de uforudsete muligheder og potentialer, der måtte opstå. Det er "the pain and the gain".

Vi tror ikke, at kategorisering af organisatorisk kompleksitet eller kompleksitetskompetencer i form af kompetenceprofiler er det mest hjælpsomme for konsulenter, der ønsker at blive gode til at arbejde i organisatorisk kompleksitet. Vi har valgt at gå en anden vej, som handler om at komme til rette med kompleksitet. Vi har formuleret fire hjørnesten, som vi tror er nyttige for at arbejde i og med organisatorisk kompleksitet. Dette vil der gøres rede for i det følgende.

FIRE HJØRNESTEN

Den organisatoriske kompleksitet står i midten som uddannelsens primære genstandsfelt. Vi definerede også fire hjørnesten, der tilsammen indrammer den måde, vi ville arbejde med læreprocessen. På det fjerde hold valgte vi at strukturere de to år som fire semestre og gav dem navn efter den af de fire hjørnesten, der er mest i forgrunden på det enkelte semester, men vi har som intention at berøre alle fire perspektiver på alle fire semestre.

Den første hjørneste er en emergens-teoretisk funderet forståelse af ledelse og organisationer (Stacey, 2012; Amtoft & Vestergaard, 2003). Emergens er et særligt vigtigt begreb i forhold til en tydelig kontrast mellem kompleksitet og andre forståelser af organisationer og udvikling. Måske kan vi kalde det en ontologisk ambition om at kunne finde et overbevisende nyttigt alternativ til maskin- og systemforståelser i organisationer. Vi bygger på Staceys forståelse af organisationer som interaktionsmønstre, der opstår ud af det vedvarende samspil mellem medarbejdernes intentioner. I denne forståelse er procedurer, kultur, magtforhold og dagsordener et *emergent* udkomme af lokale, daglige interaktioner – og derfor ude af vores fulde kontrol. Læreprocesser og syn, der bygger på en emergensforståelse, afstiver deltagerens kommen overens med uforudsigelighed og transcendens i grupper og organisationer.



*Den anden hjørneste*n kalder vi ko-kreativitet. Med denne fordanskning af “co-creative” betegner vi konsulenters kunderelationer, når det ikke reduceres til et spørgsmål om enten at være den vidende leverancekonsulent over for den ikke-vidende kunde eller den ikke-vidende proceskonsulent over for den vidende kunde (Amtoft & Vestergaard, 2009). Den ko-kreative relation til kunden lader opgavens formning emergere ud af interaktionen mellem konsulent og kunde. Vi arbejder her med, at de enkelte deltagere finder sig til rette med at være en partner og rejsekammerat, dvs. en konsulent, der på samme tid både former og formes af processen, som den skrider frem.

*Den tredje hjørneste*n kalder vi multiteoretisk tilgang. Vi definerede denne hjørneste på baggrund af vores erfaringer, som fortalte os, at der ikke er nogen teori, der alene kan favne den kompleksitet, vi møder i organisationskonsultation (Amtoft & Vestergaard, 2012). Teorier er både nyttige og vigtige for at begrunde praksis, men kan samtidigt også være unyttige for-forståelser, der står i vejen for at forstå problemstillingen på kundens præmisser. Her arbejder KOK-deltageren med den udfordring, det er at kunne finde tilstrækkelig tryghed i opgaven andre steder end i en på forhånd valgt teori eller foretrukken tilgang.

*Den fjerde hjørneste*n kalder vi konsulentens individuation. Denne hjørneste kaldte vi i starten konsulentens praksis og tænkte i første omgang på metoder, teknikker og modeller. Efterhånden fandt vi dette navn utilstrækkeligt, fordi det ikke så meget er nye redskaber, den nødvendige læreproces handler om. Det handler snarere om, hvad og hvordan man gør med de redskaber, man nu engang har, og ikke mindst hvordan man er sammen med kunden, samt hvordan man deltager med alt det, man kan – på holdet, i gruppen og på jobbet. Det handler om konsulentens kvalifikationer og kompetencer, men også om dannelse, som flere deltagere har udtrykt det. Og så handler det om individuation i den forstand, som Jung talte om det, nemlig at komme overens med kompleksitet. Vi vil i nedenstående supplere med nogle konkluderende og teoretiske perspektiveringer af vores pointer fra denne artikel.

KONSULENTUDDANNELSE I KOMPLEKSITET SOM INDIVIDUATION OG DANNELSE

“Vi lever midt i et af verdens mest dynamiske, men også mest komplekse samfund. Blandt de vigtigste livsfærdigheder nu er simpelt hen at tåle kompleksiteten og at forstå sig selv og andre” (Skårderud, 2016).

Dette citat formulerer det, vi også efterhånden er nået frem til, nemlig at det, der også er vores mission med uddannelsen, kunne kaldes udvikling af livsfærdigheder i forhold til at tåle den kompleksitet, vi møder som konsulenter i den organisatoriske virkelighed.

Og som Skårderud er det vores erfaring, at det omfatter både det at forstå andre og at forstå os selv. I forlængelse af det ønsker vi, at vores deltagere kommer overens med kompleksiteten i den forstand, at de finder en måde at arbejde på, der gør det tåleligt for både dem selv og andre at arbejde målrettet i kompleksiteten uden at løbe fra den, benægte den, reducere den eller få styr på den. Efterhånden er vi begyndt at tænke på denne proces som *individuation* i Jungs forstand.

INDIVIDUATION

Jung var allerede for over 100 år siden interesseret i, hvordan mennesker kommer overens med kompleksiteten. Han overvejede at kalde sin teori for kompleks psykologi, og individuation er et centralt begreb heri. Individuation er den aldrig afsluttede proces, det er at blive en mere hel udgave af sig selv gennem samspillet mellem det, man er givet, og de omstændigheder, man gennem livet kastes ind i. Individuationens mål er ikke at blive den bedste eller perfekte konsulent, men at blive en sammenhængende konsulent, der er bevidst om sig selv, sine indre konflikter, skygger og paradokser etc. for dermed bedre at kunne forbinde sig med organisationens ditto. Individuation er en spontan og naturlig proces, som kan gå i stå, men også hjælpes i gang igen, sådan at menneskers forbløffende tilpasningsevne genvindes:

“My aim is to bring about a psychic state in which my patient begins to experiment with his own nature – a state of fluidity, change and growth where nothing is eternally fixed and hopelessly petrified” (Jung, 1954).

SKYGGE, FORSKELLIGHED OG PARADOKS

Dette indebærer for det første at komme til rette med, at vi har en skygge. Professionelle skygger er alt det, man ikke har noget ønske om at være. Konsulentskygger kan være vigtige at have et forhold til, fordi en konsulent ellers vil kunne lade sin praksis styre alt for meget af, hvad der umiddelbart føles godt og persona-rigtigt, men som lader kundeorganisationen i stikken, hvis der er udsigt til, at skyggen skulle komme til. Konsulenter er alle en form for hjælpere, og som sådan er det en udfordring at opleve hjælpeløshed. I værste fald kan skyggen tage over, og man bliver netop til den konsulent, man foragter. Derfor har vi inkluderet både teori og personligt arbejde med skygger på vores uddannelse, da de så let kommer til at spænde ben for et kompleksitets-mindset.

”Alle bærer en skygge, og jo mindre den legemliggøres i personens bevidste liv, jo mørkere og tættere er den ... Men hvis den er undertrykt og isoleret fra bevidstheden, bliver den aldrig korrigeret og er dermed i stand til pludseligt at storme frem i et øjeblik uopmærksomhed ... og modarbejder vore mest velmente intentioner” (Jung, 1958).



For det andet skal konsulenter komme til rette med, at forskellighed, modsætninger og konflikter ikke blot er forventeligt, men også en forudsætning for, at der kan ske udvikling, læring og tilpasning til en foranderlig kontekst. Jung gik så langt som til at sige, at mennesker har brug for kollisioner og konflikter for at holde sig sunde. Det samme kan vi sige om organisationer. For en konsulent, der vil møde og rumme kompleksitet uden at reducere, er det afgørende at kunne finde sig til rette i processer, der er langt fra at være båret af konsensus. Individuation er en proces, hvor konflikter kan transcenderes i og med, at et nyt perspektiv emergerer, så modsætningerne ikke længere udgør et uoverstigeligt problem.

“The transcendent function is a reflection of psychological maturity, and it is the ability of a person to tolerate ambiguity, uncertainty, and complexity, in the world, in others, and, especially in him- or herself” (Hecht, 2016, s. 7).

Som det tredje forudsætter individuation, at konsulenten kommer overens med paradokser. Et centralt paradoks er, at den eneste måde at forblive sig selv på er ved at acceptere hele tiden at være på vej til at blive det. Stabilitet og forandring er til stede samtidigt. Vi former og formes af de interaktionsmønstre, vi indgår i. Vi danner hele tiden en helhed/mening, der på én og samme tid er en fiktion, men også virksom i forhold til, hvad vi oplever som meningsfuldt. Som tidligere nævnt er det centrale paradoks for nærværende tekst, at vi samtidigt med, at vi har dannet os et overblik over kompleksiteten, har mistet dette overblik. Der er noget trækken op ved hårene (bootstrapping) i dette perspektiv, hvor “alting” samskabes.

Et kompleksitets-mindset udvikles sammen med evnen til at rumme og tolerere polaritet, pluralitet og paradoks. Et kompleksitets-mindset er både det, konsulenter kan afsøge på uddannelsen, og det, som deltagerne efterfølgende kan hjælpe deres kunder med at afsøge. Denne afsøgen kan ses som individuation – modet til at være sig selv og at tage alle de erfaringer med sig, som livet har givet en, og turde være til stede på denne uddannelse med sin særegenhed uden at forfalde til at dyrke den.

Uddannelsen bliver således et toårigt muligheds- og læringsrum. Vi ser det at være i en gruppe i så lang tid som noget særligt – ikke mindst i vores tidsalder. Det betyder, at det bliver svært – eller hårdt – at være i en som-om-tilstedeværelse. Der er en strøm af invitationer til at træde frem eller ud af konsulentrollen som et følede, tænkende og villende menneske, der responderer på de oplevelser, man deler. Vi har tidligere omtalt Jungs begreb om individuation. Det, vi taler om her, kan måske kaldes *Co-individuation*:

CO-INDIVIDUATION OG DANNELSE

“Co-individuation forstås således som en proces, hvorigennem ikke kun individet, men også gruppen udvikler en stadig mere omfattende, integrerende bevidsthed om sig selv. Processen

sigter mod, at den enkelte i højere grad bliver sig selv i en mere moden gensidighed med andre mennesker, idet der udvikles en større tolerance for forskellighed” (Thygesen, 2000, s. 7).

Uddannelsens opbygning og forankring i de fire hjørner samt de forskellige læringsrum giver en mulighed for at undersøge og blive kendt med, hvordan det er at være sammen med andre i forfølgelsen af de intentioner, der har trukket dem til netop denne uddannelse. Som deltager medvirker man i samskabelsen af et midlertidigt fællesskab – der har kvaliteten til at kunne danne ramme for 10, 12 eller 14 individuelle udviklingslinjer. Uddannelsen har således efterhånden udviklet sig til en udviklingsrejse, hvor læring af og gennem deltagelse i arbejdsmæssige kontekster og sociale fællesskaber spiller en mere og mere overordnet rolle. Det er sket samtidigt med et formindsket fokus på træning og indføring i normativ adfærd og kompetencer, baseret på en funktionel og rationel ideologi. Det, vi her er inde på, kunne kaldes dannelsesprocesser (Western, 2009, s. 201).

På uddannelsen vil man som deltager engagere sig i de øvrige deltageres virkeligheder (dannelsesformer) gennem supervision, refleksion og samarbejde i øvelser m.m. Vi lader os inspirere af tekster, teknikker og tilgange, hvor det hverken er konsulenten eller kunden, der er eksperter, og den anden den ikke-vidende – men hvor det er interaktionen og den relation, der *dannes, emergerer*, ud fra dette, der giver styring. Denne måde at være konsulent på forudsætter kendskab til sig selv og til andre og evnen til at kunne etablere et midlertidigt fællesskab om en opgave.

“Fuld og hel dannelse består ikke i at indtage en dannelse, man formoder er den ‘højeste’, ‘mest reflekterede’ etc., men i at kunne bevæge sig i frie flow ind og ud af mange dannelsesformer afstemt med hver sin opgave- og værditype i samfundsmæssige fællesskaber” (Bertelsen, 2005).

Vi følger co-individuation og dannelse i og af fællesskabet på flere måder på uddannelsen og vil afslutningsvist nævne et par eksempler.

Vi har regelmæssige frit flydende dialoger, hvor vi undersøger læringsrummet, som det nu har udviklet sig. Hvordan oplever de forskellige konsulenter læringsrummet nu? Står det i vejen eller fremmer det muligheds- og læringsrummet for de enkelte deltagere?

Supervision og case-læring organiseres på måder, der over tid danner holdet eller gruppen som en forlænget – ikke arm, men sind. Gruppen fungerer som distribueret kognition, emotion og konnotation. Man ved og kan noget sammen, som man kun kan, når man løbende undersøger det, man er sammen om – sammen. Det gælder på vores uddannelse, og det gælder i organisationer, og måske kan man med Stern kalde det en intersubjektivisering af konsulentarbejdet (Stern, 2005).



KONKLUSION

Gennem vort arbejde med deltagerne på vores kompleksitetsteoretiske konsulentuddannelse har vi udover det oprindelige faglige indhold tiltagende haft fokus på mødet mellem konsulenten som menneske og den organisatoriske kompleksitet i opgaverne og i læringsrummene på KOK.

Vi har i artiklen beskrevet den personlige dimension af læreprocessen hos deltagerne på uddannelsen hen imod at komme til rette med kompleksiteten forbundet med organisationspsykologisk konsulentarbejde. Vi ser denne dimension som en individuations- og dannelsesproces, som understøttes af og udvikles i et fællesskab – enten af kolleger, netværk eller på en uddannelse.

Endelig er det vores og deltagernes erfaring, at konsulents egen individuations og dannelsesproces i menneskelige fællesskaber giver dem en bedre baggrund for at hjælpe mennesker i organisationer med at komme overens med kompleksitet. Konsulent styrkes i at forbinde sig til den organisatoriske kompleksitet/virkelighed fremfor at forsøge at opnå kontrol via forenkende og kompleksitetsreducerende metoder ude fra konsulentsidelinjen.

REFERENCER

- Amtoft, M. & Vestergaard, A. (2012). Multiteoretisk tilgang for organisationspsykologiske konsulenter. *Erhvervspsykologi*, 10(1), s. 2-22.
- Amtoft, M. & Vestergaard, A. (2009). Ko-kreativitet og kompleksitet i konsulentarbejdet. *Erhvervspsykologi*, 7(1), s. 6-25.
- Amtoft, M. & Vestergaard, A. (2003). Ledelse i kompleksitet. *Erhvervspsykologi*, 1(3), s. 2-25.
- Bertelsen, P. (2005). Dannelse i fællesskaber – dannelse af fællesskaber. *Psyke & Logos*, 26, s. 314-346.
- Deurzen, E.V. (2009). The Good Life: Philosophy as a Guide to Therapy. I E.V. Deurzen, *Psychotherapy and the Quest for Happiness*.
- Hecht, (2016). *Proceedings of IAAP Congress 2016*. (in press).
- Jung, C.G. (1958). *Collected Works of C.G. Jung, Volume 11*. London: Routledge.
- Jung, C.G. (1954). *Collected Works of C.G. Jung, Volume 16*. London: Routledge.
- Kegan, R. & Lahey, L.L. (2009). *Immunity to Change*. Boston: Harvard Business Press.
- Skårderud, F. (2016). Munden - det centrale skamorgan. I: Dagbladet Information, d. 25. juli - 2016.
- Solso, K. & Thorup P. (2015). *Ledelse i kompleksitet*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Stacey, R.D. (2002-03). Organizations as complex responsive processes of relating. *Journal of Innovative Management*.
- Stacey, R.D. (2012). *Tools and Techniques of leadership and management*. London: Routledge.
- Stern, D.N. (2005). *Det nuværende øjeblik*. København: Munksgaard.
- Thygesen, B. (2000). *Grupper individuering – individuering i grupper*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Weick K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: SAGE.
- Western, S. (2009). *Leadership: A critical Text*. London: SAGE.
- Western, S. (2012). *Coaching and mentoring – a critical text*. London: SAGE.