

FRYGTLØS LEDER- COACHING – MELLEM KASTETHED OG FRIHED

EN EKSISTENTIEL-
FÆNOMENOLOGISK TILGANG

INDLEDNING

Vibe Strøier



Mange proceskonsulenter og organisationspsykologer har individuel ledercoaching som en vigtig del af deres arbejde.

I denne artikel præsenteres en eksistentiel- fænomenologisk tilgang, som forhåbentlig kan være til inspiration i en videreudvikling af teori og metoder for ledelsescoaching. Det karakteristiske ved denne tilgang er, at coachen både er ekstremt indlevende i lederens verden men også meget konfronterende i forhold til lederens ansvar og anliggender. Deraf titlen “Frygtløs ledercoaching”.

Artiklens tilgang er først og fremmest influeret af den engelske professor i eksistentiel psykologi Ernesto Spinelli og hans tanker (Spinelli 1997, 1998, 2001, 2005, 2007 og 2008), som hviler på et eksistentielt fænomenologisk grundlag. Som mange øvrige tilgange til coaching er Spinellis model udviklet i en terapeutisk kontekst, men jeg har igennem de senere år haft nytte af at anvende hans tænkning til organisations- og ledelsesudvikling. (Strøier, 2006 og 2008)

Den tænkning og praksis, som vil blive præsenteret i denne artikel, har sine rødder dybt forankret i den eksistentiel-fænomenologiske referenceramme. Fænomenologien og den eksistentielle filosofi arbejder sammen i den eksistentielle psykologi.

Fænomenologien beskæftiger sig med, hvordan vi mennesker subjektivt tolker tilværelsen. Via den fænomenologiske udforskning søger vi de subjektive forklaringer på individets relationer til verden, til andre og til sig selv. Eksistensfilosofien rummer en

række fænomenologisk baserede grundantagelser om, hvad det vil sige at være menneske: altså at eksistere. Ordet “eksistere” har sine rødder i det latinske “ex-istere” som betyder “at holde ud”, “at dukke op” og “at komme til stede”.

Den eksistentielle **psykoterapis** særlige kendetegn er det specifikke udvalg af filosofiske antagelser, den hviler på. Spinelis tilgang er særligt præget af inspirationen hentet fra Husserl, Heidegger, Sartre, Kierkegaard og Buber.

Den eksistentielt inspirerede **coach** tilbyder ledere **følgeskab** på vejen, og coachen studerer med lup de menneskelige processer forbundet med afvikling og udvikling, valg og fastlåshed, tab og sorg, glæde og passion samt meningsfuldhed og meningsløshed i ledernes liv. Det karakteristiske ved coachens position i denne tilgang er en balance mellem at være undersøgende, indlevende, videnstilførende og konfronterende.

Den eksistentielt inspirerede coach tilbyder ledere følgeskab på vejen, og coachen studerer med lup de menneskelige processer forbundet med afvikling og udvikling, valg og fastlåshed, tab og sorg, glæde og passion samt meningsfuldhed og meningsløshed i ledernes liv. Det karakteristiske ved coachens position i denne tilgang er en balance mellem at være undersøgende, indlevende, videnstilførende og konfronterende.

LEDELSENS LANDSKAB

Som psykolog og coach synes jeg, at man ofte kan blive grebet af forundring over, hvor mange dilemmaer, der er til stede i de organisatoriske sammenhænge, vi inviteres ind i. Der er på den ene side hele spørgsmålet om det arbejde, der skal udføres, alt det fornuftsprægede. Ting, der skal gøres, kunder, der skal betjenes, systemer, der skal vedligeholdes, kvalitetskontroller og kompetenceudvikling. På den anden side er der, dybt flettet ind i hele den organisatoriske rationalitet, den menneskelige eksistens og de spørgsmål og svar, som livet hele tiden kræver af os.

Som ledelsescoach bevidner og deltager man gennem ledernes historier i de forandringer, det moderne arbejdsliv medfører: afvikling, udvikling, overgange, valg, meningsfuldhed, meningsløshed, frihed, ansvar, angst og bæven, glæde, håb og mod. I valget af metaforen coaching i stedet for ledersparring eller rådgivning, mener jeg den form for coaching, hvor coachen faktisk har forstand på og viden om det felt, han coacher inden for. (Brugen af coachbegrebet i denne eksistentielle ramme må nemlig endelig ikke forveksles med de former for coaching, hvor coachen ikke har en kinamands indsigt i eller erfaring med eller uddannelse i eller viden om de problemer, folk

kommer anstigende med, men blot klapper dem på skulderen og råder dem til at komme ud af deres problemer ved selv at blive coach).

Karakteristisk for mange tilgange til ledercoaching er, at de henter deres inspiration fra forskellige psykoterapeutiske tilgange, som omsættes til en ledelsesmæssig kontekst.

På lignende måde er min inspiration oprindeligt opstået ud fra ønsket om en bredere anvendelse af den eksistentielle psykoterapeutiske tankeverden. Og her har jeg fundet såvel den fænomenologiske metode og de ontologiske kategorier utroligt anvendelige og smukke i forhold til coachingens og organisationsudviklingens praksis.

DEN VIDERE VEJ: FÆNOMENOLOGI, ESSENS OG EKSISTENS

Fænomenologien er en filosofisk retning, som interesserer sig for virkeligheden, som den træder frem og viser sig, og ikke for hvordan den kan fortolkes, forklares, analyseres eller forstås.

Ordet fænomenologi betyder helt bogstaveligt: “læren om det, som træder frem”. Termen “fænomenologi” stammer fra det græske ord: “phainomenon” som betyder “det, der viser sig”, og “logos”, “lære”. Fænomenologi er altså læren om fænomenerne, som de træder frem. Fænomenologien er en filosofisk retning, som interesserer sig for virkeligheden, som den træder frem og viser sig, og ikke for hvordan den kan fortolkes, forklares, analyseres eller forstås.

Fænomenologi er en betegnelse for en betydningsfuld filosofisk retning i det 20. århundrede, og fænomenologien har igenem dette århundrede øvet stor indflydelse på den vesterlandske tænkning. I det følgende vil jeg, godt støttet af filosofen Dan Zahavis to glimrende introducerende bøger til hhv. fænomenologi generelt (Zahavi, 2004) og til Edmund Husserls fænomenologi specifikt (Zahavi, 1997), kort fremlægge en række grundlæggende principper i fænomenologien.

For at kende os selv og den verden, vi lever i, må vi vende vores opmærksomhed mod vores levede oplevelser. Meget overordnet kan fænomenologien betragtes som en filosofisk beskrivelse af genstandenes forskellige fremtrædelsesformer. Hertil knyttes en refleksiv undersøgelse af de forståelsesstrukturer, som tillader genstandene at vise sig som det, de er.

Fænomenologien forfægter det standpunkt, at den verden, som fremtræder for os, er den eneste virkelige verden. At der ikke bag ved denne verden er en anden. At der altså skulle være en verden, som overskrider enhver fremtrædelse, enhver oplevelsmæssig viden, og at denne verden skulle være den sande virkelighed, bliver af fænomenologerne betragtet som et tomt spekulativt postulat.

Den verden, som vi lever i, er en fænomenologisk verden. En stor del af fænomenologiens bidrag har derfor været at beskrive og kortlægge forskellige fænomentyper. Der er stor forskel på, hvorledes de forskellige kategorier af fænomener fremtræder. En vase, et maleri, et stykke musik, en hest og et venskab vil fremtræde på en lang række forskellige måder. Derudover kan det betragtede være mere eller mindre nærværende og mere eller mindre direkte. Jeg kan stå i haven og se på mit blomstrende kirsebærtræ, eller jeg kan høre om et blomstrende kirsebærtræ og forestille mig det. Jeg kan læse om, hvordan det er at ride på islandske heste, eller jeg kan selv prøve det. Man vil typisk i fænomenologien være optaget af, at den verden, som fremtræder for os, er den eneste virkelige verden. Det er fænomenernes fremtræden, der er det væsentligste, og en undersøgelse heraf vil være det centrale. Fænomenologien tager altså afstand fra, at der skulle være noget bag fænomenets fremtræden som om noget "virkeligt" blev skjult.

Eksistensfilosoffer beskæftiger sig med den menneskelige eksistens, og eksistensbegrebet er omdrejningspunktet for eksistentialismen. Eksistensfilosoffernes standpunkt er, at det er et grundlæggende menneskeligt vilkår, vi alle deler, fordi vi alle er mennesker, at vi er kastet ind i verden, at vi er til, uden at der på forhånd er givet en grundlæggende mening med dette. Vi er kastet ind i eksistensen. Hvad menes med begrebet "eksistens"? For at forstå begrebet "eksistens" må man også forstå eksistensens modbegreb "essens".

Essensen af en identitet er, hvad den er: Det universelle, abstrakte og uforanderlige, der gør identiteten til, hvad den er. Dette er en bog.

Eksistensen er, at den er: At den har en helt konkret væren. Eksistensen er den helt konkrete bog, jeg sidder med, med mine notater og understregninger.

Johannes Sløk (Sløk, 1983) belyser disse begreber ved en kort historisk ekskurs. Eksistentialismen er et af mange filosofiske opgør med den metafysiske tænkemåde, der beherskede Europa i middelalderen og i antikken. Hvad betyder metafysik?

“Når man tænker i metafysiske baner, er man ude på at finde det, der i egentlig forstand er, dvs. det, hvis væren er evig, uforanderlig og ubetinget virkelig. Det er indlysende, at den faktisk forekommende ting ikke er i besiddelse af en sådan væren. Den enkelte ting bliver jo til på et eller andet tidspunkt, den udvikler sig, undergår ændringer og går til sidst til grunde; den er hverken evig eller uforanderlig, og derfor – siger metafysikken – er den heller ikke ubetinget virkelig. Dens virkelighed er betinget, nemlig af de faktorer, der frembringer den og påvirker den. Det ubetinget virkelige i tingen er ikke tingen i dens ydre synlige fremtræden, men det er dens essens – essentia, som det hedder på latin. Tingens essens er dens væsensmæssige indhold, den ontologiske realitet, der kommer til syne i den, og først når man har begrebet den, har man begrebet tingen.” (Sløk, 1983, side 9)

Essensen af noget er altså, *hvad* det er: de universelle, abstrakte og uforanderlige karakteristika, som gør dette til lige netop denne enhed og ikke en anden. Essensen nærmer sig det, Platon kaldte ideen, eller som i Aristoteles udformning blev betegnet som tingenes form. Det er altså essensen, der former tingene til det, de er. Mens den enkelte ting er forgængelig og foranderlig, er essensen evigt og uforanderligt den samme. Sløk giver et eksempel: De enkelte konkrete levende hunde er tidsbestemte foranderlige fænomener, men hunden som sådan, hundens væsen, undergår ingen forandringer.

I den kristne metafysik var essenserne knyttet til Gud og hans intellekt. Gud tænkte den enkelte essens, og derfor var den en

evig realitet i – Guds tanke. At eksistere betyder derfor at træde ud af sin evige væren og blive til på et andet plan: at blive til i den levede verden, i forandringernes og tidens sanselige verden. At eksistere er altså, *at jeg er*. I den kristne metafysik er eksistens altså noget tilføjet. Essensen er først. Den er til i evighed.

For eksistentialisterne er eksistens noget helt andet. Eksistens er ikke noget, der føjes til en i forvejen værende essens. Tværtimod. Eksistensen er det første, det grundlæggende begreb, der skal begrunde alle andre begreber. Eksistensen er det blotte ubegribelige faktum, at noget er. Disse bestemmelser gælder kun mennesket som væsen. En blomst, et træ, et dyr er simpelthen identisk med sit indhold. En ting er uden videre til, som det, den er.

Men netop med os mennesker forholder det sig meget anderledes. Eksistens er en fordring. Eksistensen er fordringen om at realisere sig selv som eksisterende. Eksistensen af noget er, *at det er*, at det har en særlig konkret tilstedeværelse i verden. Eksistens kommer først. Eksistensen er, hvordan denne særlige enhed manifesterer sig selv i helheden: Det er den unikke måde, hvorpå denne særlige enhed møder verden. Eksistensen er selve det faktum, at vi er – er til i verden. Vi mennesker er i eksistensen. Vi kan ikke fjerne os fra den. Vi er dømt til at eksistere, siger den tyske filosof Heidegger.

BETYDNINGEN AF FORHOLDET MELLEM ESSENS OG EKSISTENS FOR COACHEN

Nu vil en læser måske med god ret udbryde: Hvad skal jeg dog med disse meget overordnede filosofiske trakasserier om forholdet mellem essens og eksistens? Efter min opfattelse ligger der i dette forhold noget yderst centralt, som man som coach hele tiden må have i baghovedet.

I nedenstående simple model har jeg prøvet at belyse dette.

Essens

Eksistens

“Sikker viden” “Hanne Jensen”

I den ene ende af et kontinuum har jeg anbragt Essens og Sikker viden. I den anden ende eksistensbegrebet og Hanne Jensen, som er leder af en dagsinstitution.

Det, som jeg lidt firkantet prøver at gøre opmærksom på med denne model, er følgende: Som coaches står vi individuelt meget forskelligt med hver vores virke, på et fundament af hvad man kunne kalde "sikker viden". Denne viden er en slags essens, der kan stamme fra mange kilder. Fra ens uddannelse, fra hvad man selv har læst og studeret sig til, fra ens fags faglige diskurser og fra den specialviden, man har indhentet på de arbejdspladser, man har været på, eller via de opgaver, man har haft.

Som professionelle kan vi godt have den samme fagprofessionelle uddannelse, men vores sikre viden kan være meget forskellig, og for så vidt det ikke er "Guds tanke", kan den også ændre sig. Og den ændrer sig hele tiden.

Lad os tage Hanne Jensen. Hun er leder af en daginstitution, der skal lægges sammen med to andre. Alle tre institutionsledere plus deres tre souschefer er blevet bedt om at søge de fremtidige lederstillinger, samtidig med at de også er blevet slået op. Hanne Jensen er begyndt at vågne op med hjertebanken om natten; hun ligger vågen i timevis og spekulerer over sin fremtid. Hun henvender sig til en coach for at få hjælp til sin situation. Coachen har en stor viden om ledelse af daginstitutioner, og hun har gennem adskillige år uddannet daginstitutionsledere. Samtidig har hun i fire forløb været tovholder på sammenlægningsprojekter af daginstitutioner. Så hendes essensviden om både ledelse af dette specifikke område og om fusioner og de konflikter, sådanne kan give anledning til, er stor. Men hvad hun ikke ved, er, hvordan Hanne Jensens eksistens og livsverden er. Det er hun nødt til at undersøge. En god coaching ville være en balancegang mellem at sætte sig meget ind i Hanne Jensens verden og samtidig pædagogisk tilpasse sine erfaringer til Hannes situation.

Hvis jeg som coach overdynger lederen med min viden, uden at denne viden formidles i en proces, der handler om, hvor hun er, mister jeg kontakten til hendes konkrete eksistens. Hvis jeg omvendt kun sætter mig for at forstå og lytte til hendes eksistens, mister hun den viden, der måske netop på dette tidspunkt kan hjælpe hende i processen

Hvis jeg som coach overdynger lederen med min viden, uden at denne viden formidles i en proces, der handler om, hvor hun er, mister jeg kontakten til hendes konkrete eksistens. Hvis jeg omvendt kun sætter mig for at forstå og lytte til hendes eksistens, mister hun den viden, der måske netop på dette tidspunkt kan hjælpe hende i processen

stens, mister hun den viden, der måske netop på dette tidspunkt kan hjælpe hende i processen. Essens og eksistens udgør en nødvendig komplementaritet.

DEN FÆNOMENOLOGISKE COACHINGMETODE A LA ERNESTO SPINELLI

Som Mick Cooper gør opmærksom på i sin introduktion til *Eksistentiel Terapi* (Cooper, 2011) rummer den eksistentielle psykologi og terapi et helt utroligt spektrum af både teorier og praksisformer. Der er mange forskellige poler i eksistentialismen og en utrolig spændvidde mellem disse.

I forhold til tro finder vi den religiøse akse i den ene ende repræsenteret af Søren Kierkegaard, Martin Buber og Gabriel Marcel og i den anden ende af svorne ateister som Friederich Nietzsche, Jean Paul Sartre og Albert Camus.

I samme filosofiske tradition møder vi spændvidden fra filosoffer, der sætter fokus på behovet for individualitet (Kierkegaard og Nietzsche) og andre, der fastholder behovet for relationer (Buber, Marcel og Jaspers)

I den psykologiske dimension kan vi finde den Freud-inspirerede humanistiske tilgang med amerikaneren Irvin Yalom i spidsen i den ene ende og den Heidegger-inspirerede englænder Ernesto Spinelli i den anden.

Hos netop den engelske professor i eksistentiel-fænomenologisk psykoterapi Ernesto Spinelli har jeg fundet en tilgang, som er meget inspirerende i forhold til coaching.

Spinelli har igennem en årrække udviklet en eksistentiel-fænomenologisk teori som basis for psykoterapi (Spinelli, 1995, 1997, 1998, 2001, 2005, 2006 og 2008). Han fokuserer i sine bøger på de vigtige filosofiske og teoretiske antagelser og har derudover en velstruktureret og velbeskrevet fasemodel for en psykoterapeutisk proces. Spinelli har særligt beskæftiget sig med udvikling af metoder til at arbejde eksistentiel-fænomenologisk og har derudover et skarpt og præcist blik for terapeutens forskellige positioner. Spinellis teorier, modeller og tanker har været en kolossal inspiration for mig i de seneste 10-12 år, og i det følgende vil jeg først kort præsentere Spinellis teoretiske og

metodiske tilgang og dernæst overføre hans tilgang til en coaching-kontekst.

Ernesto Spinelli har gennem sin fænomenologiske interesse udviklet en beskrivende, udfordrende og en næsten "konfronterende" dialogisk form for terapi og supervision. Ernesto Spinelli arbejder i sin psykoterapeutiske model med tre positioner for terapeuten i løbet af et psykoterapeutisk forløb. Disse tre positioner vil jeg anbefale, når man arbejder som coach. De tre positioner fanger nemlig spektret mellem det at have viden om noget som coach, men ikke vide hvordan det kommer til udtryk hos den enkelte leder.

I den første position forholder coachen sig åbent til den leder, han eller hun coacher – I det følgende kaldt "Den Anden". Man skal bogstaveligt talt forestille sig, at man som en turist besøger lederens verden med åbent sind. Man lader Den Anden føre sig igennem og beskrive denne verden. Jeg er som coach ikke interesseret i forklaringer, men i beskrivelser, der kan åbne for den Andens perspektiv. Jeg stiller spørgsmål til Den Anden, der kan åbne for en detaljerighed i den fænomenologiske beskrivelse, og som sætter mig i stand til at mærke og sanse Den Andens verden. En af de vigtigste pointer i den eksistentiel-fænomenologiske metode er konsulentens evne til at være åben i starten af processen. Når jeg som coach er "MED" Den Anden, lader jeg mig invitere ind i Den Andens livsverden, som om det var en antropologisk ekskursion. Jeg bestræber mig på at være åben, hvilket vil sige, at jeg hele tiden forsøger at kaste mine egne fordomme og forudindtagetheder fra mig.

Selvom jeg som konsulent har været i adskillige processer, der ligner denne, er jeg nysgerrig efter at forstå, hvad der adskiller denne leders eksistens fra andres. Jeg begiver mig bogstaveligt talt ind i Den Andens verden.

I den anden position sanser og føler jeg, hvordan det mon er at være Den Anden. Her træder jeg frem som den, jeg er, med en evne til at forestille mig, hvordan det er at være Den Anden. At være "FOR" Den Anden betyder fundamentalt at lade sig invitere ind i Den Andens verden ved hele tiden at prøve at opleve verden, som den anden oplever den. Det kan sammen-

**Når jeg som coach er "MED"
Den Anden, lader jeg mig invitere
ind i Den Andens livsverden, som
om det var en antropologisk
ekskursion.**

lignes med den opgave, en skuespiller påtager sig, når han eller hun forsøger at sætte sig ind i en rolle – og samtidigt forsøger at tilføre rollen det særpræg, han eller hun nu engang selv står for. De enkelte skuespillere spiller en rolle på vidt forskellig måde, som de personer, de nu engang også er. Når jeg som coach er “For” Den Anden, bestræber jeg mig på at være det “jeg”, den person, der træder frem som Den Anden, med min livsverden, mine erfaringer og viden. Her hjælper jeg lederne til at konfrontere verdens krav og de valg, der gives inden for denne fakticitet. Men jeg er også en signifikant Anden, der ophører med kun at se på verden fra lederens perspektiv til at blive den person, der konfronterer lederen med lederskabets krav. Her kommer coachens personlighed til syne, ikke som en særlig måde at forvalte spørgeteknikker på, men som vedkommendes evne til at være i en relation med en særlig klangbund.

I denne position stiller jeg som coach også spørgsmålstejn ved valg og beslutninger, lederen måtte træffe: Er det den rigtige bemanning i forhold til løsning af arbejdsopgaven? Er det den mest velegnede lederstil lige for øjeblikket? Påtager du dig dit ledelsesansvar, eller gemmer du dig bag driftsopgaver, fordi det er svære beslutninger, du står overfor? Hvordan kan det være, jeg som coach har hørt om en plagsom medarbejder i et år, uden du har taget en beslutning omkring vedkommende?

Det svarer lidt til, når man er ude at rejse og møder andre. I starten lytter man nysgerrigt og detaljeret til hinanden og stiller spørgsmål til hinandens livsverden. Efterhånden bliver man mere tryk ved hinanden og begynder at stille nysgerrige spørgsmål også til det, man ikke kan forstå i Den Andens kultur: Hvorfor ser det ud på den og den måde, hvorfor lever I således? Er det en god dialog, går begge parter beriget derfra med inspiration fra hinandens livsverdener.

REGLER FOR DEN FÆNOMENOLOGISKE SPØRGEMETODE

Spinelli har hentet tre vigtige regler fra den fænomenologiske forskningsmetodik, som han overfører til sin spørgemetodik:

Når jeg som coach er “For” Den Anden, bestræber jeg mig på at være det “jeg”, den person, der træder frem som Den Anden, med min livsverden, mine erfaringer og viden. Her hjælper jeg lederne til at konfrontere verdens krav og de valg, der gives inden for denne fakticitet

Parentesreglen (The rule of bracketing)
Beskrivelsesreglen (The rule of description)
Ligeværdighedsreglen (The rule of horizontalisation)

Parentesreglen

Parentesreglen påpeger, at når man skal foretage en undersøgelse, skal man sætte parentes om det, man tror, man ved om det, man undersøger. Jeg må hele tiden som coach i denne position arbejde på at tilsidesætte de fordomme, de forhåndsantagelser og den tilsyneladende sikre viden, jeg kunne have. Men for at kunne gøre dette må vi netop vende os mod virkeligheden, sådan som den fremtræder, sådan som den viser sig for os. Men at vende sig mod virkeligheden er lettere sagt end gjort. Vi er nemlig nødt til at suspendere vores egen naturlige indstilling til omverdenen, vel vidende at det er en umulighed. Denne bevægelse – at bibeholde indstillingen, men sætte parentes om den – kaldes fænomenologisk epoché og er på dansk oversat til “parentesreglen”.

Formålet er slet ikke at tilsidesætte vores egen virkelighed, men at suspendere den, neutralisere den og dermed hele tiden arbejde med at tilsidesætte de forhåndsantagelser, vi har om verden. Netop derved kan vi fokusere på fænomenerne, som de er, samtidig med at vi ved, at disse også altid vil være sløret af vores forhåndsantagelser.

Hvad betyder dette for den rolle, man skal indtage som coach? Jo, at man hele tiden arbejder med at tilsidesætte sine egne præfabrikerede meninger, holdninger, teorier og antagelser i forhold til at ville forklare de andres verdensforståelse. Vi lader os invitere med ind i Den Andens verden i starten, som et sted, vi overhovedet ikke har nogen som helst forhåndsantagelser om. Som om det var en verden, vi skulle opdage for første gang.

Beskrivelsesreglen

Essensen af denne regel er: Beskriv; lad være med at forklare. Her fjerner vi vores opmærksomhed fra teoretiske forklaringer (eftersom alle forklaringer indtil videre er lige gode) og lægger i

stedet vægt på at beskrive, hvad Den Anden eller De Andre fremviser, så konkret som muligt med den hensigt at lade Den Anden blive i beskrivelsen så længe som muligt. Gennem denne beskrivelse opfordres Den Anden til at udforske sin måde at være i verden på som leder.

Ligeværdighedsreglen

De to første trin i den fænomenologiske metode opfordrer til at undersøge lederens livsverden uden fordomme og så beskrivende som muligt.

Ligeværdighedsreglen udfordrer coachens position. Man skal ikke prioritere mellem sine iagttagelser og lade nogle få forrang frem for andre. Når man hører andres erfaringer og beskrivelser, vil man som coach være tilbøjelig til, allerede fra de starter med at sige noget, at prioritere efter, hvad man selv synes er væsentligt og uvæsentligt. Denne tredje regel opfordrer til, at det er lederen selv, der gør det. Det er i denne position ikke min opgave. Ligeværdighedsreglen kan kun anvendes i en periode, fordi enhver undersøgelse før eller siden må sætte en pragmatisk grænse for denne positions anvendelse, for at det i det hele taget kan blive ved med at være en undersøgelse.

Disse tre regler danner tilsammen et vigtigt fundament for den fænomenologiske tilgang.

Man kan udtrykke det billedligt på den måde, at man som coach kan forestille sig at stå på en bjergtop med den leder, man har i coaching, og sammen med ham eller hende kigge på den organisatoriske verden, vedkommende befinder sig i. Så går vi sammen ned ad bjerget og indleder en fælles opdagelsesrejse i vedkommendes organisatoriske verden. Jeg forsøger som coach at lægge mine egne moralske fordomme, forudfattede meninger og min viden og erfaring til side for sammen med vedkommende at kunne være så åben som mulig i forhold til Den Andens verden. Men jeg træder også frem senere som den, jeg er, med min mening, viden og mine holdninger foranlediget af den rejse, jeg har foretaget i Den Andens univers. Og måske opdager jeg blindgyder eller smutveje, som lederen ikke kendte til på forhånd.

Jeg forsøger som coach at lægge mine egne moralske fordomme, forudfattede meninger og min viden og erfaring til side for sammen med vedkommende at kunne være så åben som mulig i forhold til Den Andens verden. Men jeg træder også frem senere som den, jeg er, med min mening, viden og mine holdninger foranlediget af den rejse, jeg har foretaget i Den Andens univers.

EKSISTENTIEL INSPIRATION: MELLEM ONTOLOGI OG DET ONTISKE

Eksistensfilosofferne beskæftiger sig med, hvad de kalder det **ontologiske** perspektiv, hvorved de forstår de uafvendelige og **universelle** betingelser ved den menneskelige eksistens. Det **ontiske** refererer til de helt konkrete aktiviteter, det helt **konkrete levede** liv hos hvert enkelt menneske inden for disse fundamentale karakteristika ved den menneskelige eksistens.

Forskellige eksistentielle tænkere har vægtet forskellige givne betingelser. Jeg er i min ledercoaching som nævnt påvirket af Spinelli, hvis filosofiske inspiration ud over inspirationen fra Husserl særligt trækker på Heidegger, Sartre og Buber.

I det følgende vil jeg præsentere en lille håndfuld af ledernes eksistentielle betingelser og illustrere dem med cases. Ledernes beretninger illustrerer glimrende forholdet mellem det ontologiske og det ontiske. Casene er alle hentet fra en række coachinger med ret nyudnævnte ledere og altså specielt fokuseret på de problemstillinger, ledere kan møde i begyndelsen af deres karriere.

Adskilthed og samhørighed

Et af eksistensens grundvilkår er, at vi mennesker lever i adskilthed. Til trods for min forbundenhed til verden, til trods for mine tætte relationer til andre mennesker er jeg fundamentalt helt alene om at være mig og helt alene om at leve det særlige liv, som er mit.

Adskilthedens modpol er samhørigheden. Karsten Borg Hansen (Borg Hansen, 2009) siger følgende om dialektikken mellem adskilthed og samhørighed:

“Eksistensen er ikke absolut, men relativ i forhold til den verden, som den skiller sig ud fra og grundlæggende er en del af. Der er ikke andre end mig til at være mig og til at leve det liv, som er mit, men jeg lever det i forhold til en verden, som er mig givet, og som jeg netop ikke har valgt – det være sig min familie, det land, jeg er født i, eller universet som helhed.

Paradoksalt nok er det sådan, at det ikke bare er gennem min skillen mig ud, at jeg for alvor bliver mig, men det er også den, der bringer mig i udveksling med verden. Det er, når jeg markerer mig, at andre får mulighed for at få øje på mig og reagerer på mig. Omvendt er det også gennem erkendelsen af samhørigheden og accepten af min afhængighed af den verden, jeg lever i, at jeg kommer i kontakt med min reelle individualitet og styrke, som jo netop er hentet fra verdenen.” (Borg Hansen, 2009 s. 61).

En rigtig vigtig del af den første epoke i et lederskab for de mange ledere er at kunne håndtere det store positionsskift, det er at flytte sig fra at være kollega til at blive leder. Jeg har hørt mange typer af beretninger om dette skift. Ofte går skiftet langsommere for lederen selv end for de personer, vedkommende skal lede. Man skal vænne sig til, at jævnbyrdige kollegaer nu bliver til medarbejdere i en hierarkisk relation, man skal vænne sig til, at de taler om en og kommenterer ens motiver og handlinger, og man bliver adskilt fra et kollegialt fællesskab, uden at man nødvendigvis tilbydes et andet trygt fællesskab. Mange ledere kan føle sig meget alene i denne første fase af deres lederskab.

Adskilthed som vilkår

“Jeg blev udpeget af mine kollegaer til at overtage et lederskab i en periode, fordi vores leder var sygemeldt. Det viste sig imidlertid, at hun ikke vendte tilbage. Jeg blev opfordret til at søge stillingen og fik den. Efter jeg formelt nu var leder og ikke bare vikar, var der mange ting, der ændrede sig for mig. Det var, som om mine tidligere kollegaer trak sig fra mig. Jeg blev ikke længere, som jeg havde været vant til, da de var mine kollegaer, involveret i stort og småt fra deres liv. Jeg gik en dag forbi et lokale, hvor de sad og holdt pause, og da jeg nærmede mig, kunne jeg høre, at de talte om mig og nogle beslutninger, jeg havde meldt ud på et personalemøde. Det var mærkeligt for mig, at de sad og talte om mig som leder. Det var jeg slet ikke vant til, og jeg havde heller ikke tænkt over, at det nu var mig, der blev talt om, og mine motiver og handlinger, der blev vendt og drejet. Jeg spekulerede over, om jeg skulle gå ind i deres lokale, men jeg kom til den konklusion, som jeg mener, er meget vigtig, at de måtte have lov til at tale frit om mig. Da jeg passerede og gik videre, var det et stort skridt for mig, for det gik

med al tydelighed op for mig, hvor stort et tab jeg led ved ikke at være del af et kollegialt fællesskab. Det gik også op for mig, at jeg måtte søge et andet fællesskab, et ledelsesmæssigt fællesskab, og jeg har derfor arrangeret, at vi er tre afsnitssygeplejersker, der får ledelsessupervision sammen. Det har været en god ide.”

KASTETHED OG MULIGHED

Heidegger bruger begrebet “kastethed” for at understrege, at vi i vores eksistens lige fra starten er kastet ind i forhold, vi ikke selv har valgt: Vores forældre, tid og sted. Vores kastethed er det ikke valgte grundlag for vores frihed, siger Cohn (Cohn, 2002, s.96)

Vores kastethed giver både faktualiteter, vi ikke kan styre uden om, men den giver os også muligheder. Muligheder eksisterer i en tidsmæssig kontekst: Mulighederne er der ikke endnu, men de kan komme

Vores kastethed giver både faktualiteter, vi ikke kan styre uden om, men den giver os også muligheder. Muligheder eksisterer i en tidsmæssig kontekst: Mulighederne er der ikke endnu, men de kan komme. Det er kun mennesket, der har muligheder og valg, og dette er den radikale forskel mellem mennesker og andre væsener. Eksistensen er en bevægelse, siger Heidegger. Og en mulighed. Og hvad mener han så med det? Når eksistensen er en bevægelse, er mennesket altid allerede i gang med at eksistere i en af sine muligheder. Heidegger udfordrer en kausal, deterministisk forståelse af tid. Sædvanligvis tænker vi på tid som fortid, nutid og fremtid med nutiden som rykkende fra, hvad der har været, til, hvad der kommer til at være. For Heidegger derimod begynder alting med fremtiden. Vi applicerer ikke kun vores fortid til vores nutid, men vi bruger den til at bevæge os mod fremtidige mål og muligheder. Denne mærkværdighed, at den eksisterende kun er til, idet han er kastet ud i eller har kastet sig ud i den ene eller den anden af sine muligheder, kalder Heidegger “at være forud for sig selv” (sich-vorweg-sein).

Kastethed som vilkår

“Jeg søgte et lederjob, hvor man skulle bruge en person med en stærk faglighed inden for en bestemt terapeutisk retning, nemlig den kognitive, idet man fra den øverste ledelse på stedet havde besluttet at optage flere patienter med angsttil-

stande. Under optagelsessamtalen virkede både ledere og medarbejdere meget engagerede i dette projekt, og jeg glædede mig til at kunne komme til at bruge min viden i en ledelsesposition. Men da jeg begyndte at ville lægge planer for uddannelse og kompetenceudvikling af teamet, var stemningen helt mat og uden engagement. Særligt to af medarbejderne, som jeg opfattede som fagligt stærke, og som jeg havde hørt godt om fra anden side, var næsten helt umulige for mig at få kontakt med. Jeg besluttede at lave et kompetenceudviklingsudvalg, hvor de to medarbejdere sad med som formand og næstformand, men møderne var uden energi og blev ofte aflyst. Særligt de to stærke medarbejdere var meget lidt engagerede. Så inviterede jeg hele afdelingen med på en konference i kognitiv terapi, hvor det lykkedes for mig at få dem med til en meget favorabel pris.

Jeg glædede mig til at fortælle gruppen det, men stemningen var ualmindelig dårlig til det møde. Ingen glade ansigter og jubelråb, som jeg havde regnet med, og slet ingen taknemlighed. Tværtimod. Der var flere, der sagde, at de følte sig meget krænkede og meget lidt anerkendte af mig, eftersom jeg egenrådigt havde disponeret over uddannelsespenge, og det fik jo store konsekvenser for de kurser, de så kunne tage i det, de arbejdede med, nemlig systemisk og narrativt familierapi. De antydede også, at jeg kun var interesseret i at mele min egen kage.

Jeg besluttede at gå til ledelsen og bad om et møde med den chef, jeg refererede til. Han havde været leder der i mange år. I starten af samtalen var han venlig, imødekommende og forstående, men efterhånden gik det op for mig, at ideen om at udvikle den kognitive terapi bestemt heller ikke var hans kop te. Det gik op for mig, at det var en ide, der var blevet påduttet ham "ovenfra", som han sagde.

Hans råd til mig var at tage det stille og roligt og se tiden an. Så ville jeg nok få et bedre forhold til de fleste af pædagogerne. Måske skulle jeg benytte tiden til at sætte mig lidt mere ind i den narrative tankegang.

Da jeg gik fra ham, følte jeg mig helt alene og havde helt mistet pusten i forhold til det engagement, jeg havde haft i begyndelsen i dette job. Da jeg kom tilbage på afdelingen, kom to unge psykologer, der var på afdelingen, hen til mig. De havde været der i kort tid. De fortalte, at de jo ligesom mig havde søgt til dette sted for at kunne arbejde med det kognitive og angsttilstande, men at de blev helt ignoreret i gruppen. Deres måde at reagere på havde været at iværksætte en række "faglige dialoger", hvor det var meningen, at man skulle tale om fordele og ulemper ved den ene eller den anden terapeutiske retning. Det var helt mislykkedes. Skellene mellem de to psykologer og pædagogerne blev blot endnu mere skarpe. Moderne udartede sig til kampe, hvor psykologerne talte om "evidens og forskning", og pædagogerne rystede på hovedet og talte om, at man ikke kan måle

menneskelighed og betydningen af relationer. Jeg er langsomt ved at blive klar over, at disse konflikter lige præcis er det, jeg har lederansvaret for. Det er min ledelsesmæssige "kastethed", som ingen kan tage fra mig. Efter det er blevet klart for mig, ser jeg mit lederskab i et andet lys".

FRIHED OG ANGST

Det første vigtige princip i Sartres eksistentialisme er, at mennesket ikke er andet, end hvad det gør sig selv til.

Eftersom Gud ikke eksisterer, er der i det mindste et væsen, hvor eksistensen går forud for essensen, og det er mennesket, påstår Sartre. Og hvad betyder det, at eksistensen går forud for essensen? Jo, at mennesket først eksisterer, viser sig i verden og definerer sig selv bagefter. Det bliver til efterhånden, og det bliver, hvad det gør sig selv til. Mennesket er ikke andet, end hvad det gør sig selv til. Der er ikke nogen menneskelig natur, for der er ingen Gud til at udtænke den menneskelige natur; vi er fra først af – intet. Vi bliver til efterhånden, og vi bliver, hvad vi selv gør os til. (Sartre, 1946, s. 18)

Helt centralt for Sartre står mennesket som et væsen, der kan leve i benægtelsen af det, der er nu, og forestille sig noget andet. Dømt til frihed lever vi netop ved at have projekter, som skaber mening i vores liv.

"Mennesket er fra først af et projekt, som oplever sig selv som subjektivt, i stedet for noget mos, noget råddenskab eller et blomkålshoved. Der eksisterer ikke noget som helst forud for dette projekt. (...) Og den første opgave for eksistentialismen må være at sætte ethvert menneske i besiddelse af det, det er, og lade hvile på det det fulde ansvar for dets eksistens." (Sartre, 1946, s.19)

Dersom eksistensen går forud for essensen, kan man aldrig forklare noget ved at henholde sig til en given og fastlagt natur, siger Sartre (Sartre, 1946) Med andre ord: Der er ingen determinisme, mennesket er frit. Og han fortsætter: "Det er det, jeg giver udtryk for, når jeg siger, at mennesket er fordømt til at være frit. Dømt, fordi han ikke har skabt sig selv, og frit, fordi han, når han engang er kastet ind i verden, er ansvarlig for alt det, han gør." (Sartre, 1946, s.32-33)

Men friheden stiller krav, og den forpligter. Kravet er, at vi selv må vælge vores liv. Mennesket er, hvad det gør sig til. Fordi det oprindelige valg kommer af en fri beslutning, er det enkelte menneske alene ansvarlig for sig selv.

I dette valg ligger dog en moralsk og etisk forpligtigelse. Sartres eksistentiale filosofi indvarsler, at mennesket i sit moralske valg forpligter sig i forhold til hele menneskeheden. Når jeg vælger moralsk, vælger jeg for hele menneskeheden.

Menneskets frihed bliver således det eneste udgangspunkt for livets sandhed og falskhed. Der er, siger Sartre, ikke en mening, der ligger uden for den menneskelige virkelighed. Mennesket har overtaget Guds opgave med at være skaber af mening her i verden. Mange nægter i kortere eller længere perioder at se dette frihedens vilkår i øjnene. De flygter fra dette grundlæggende eksistentielle vilkår ved at klamre sig til den tilfældige plads, de har fået i tilværelsen, eller ved at se sig som udefra betinget. Herved er der en stor sammenhæng mellem eksistentiel angst og det oprindelige valg. Angst, siger Sartre, er hverken angst for Gud eller værens grund. Angst er angst for intet, det vil sige angsten for at blive konfronteret med, at vi selv må skabe mening, at vi selv må tage vores frihed, og at vi selv må være ansvarlige for vores handlinger.

I det forrige afsnit defineredes begrebet kastethed som de vilkår, vi som mennesker på bestemte tidspunkter altid er situeret i. De valg, vi kan træffe, optræder altid i en situeret, interrelationel kontekst, og derfor er vores kastethed det ikke-valgte grundlag for vores valgfrihed.

Ved ikke at tage vores livsvalg alvorligt, kommer vi mennesker nemt til at leve i ond tro. At være i ond tro er at benægte bestemte kendsgerninger, at lade som om noget er tilfældet, som ikke er det. I bund og grund er ond tro at reducere vores mange muligheder til en virkelighed, som vi så foregiver, er vores eneste mulighed for handling. Det er nærmest helt umuligt for os at være åbne i forhold til tilværelsens enorme kompleksitet. Det er faktisk et valg, vi ikke har, og det er ikke at vælge – fordi det ikke at vælge i sig selv repræsenterer et valg.

Spinelli påpeger, at vi kan undertrykke de erfarede udfordringer ved på en eller anden måde at benægte deres tilstedevæ-

Men friheden stiller krav, og den forpligter. Kravet er, at vi selv må vælge vores liv. Mennesket er, hvad det gør sig til. Fordi det oprindelige valg kommer af en fri beslutning, er det enkelte menneske alene ansvarlig for sig selv

Nogle ledere træffer for mange og for hurtige beslutninger og mister dermed medarbejderne, andre nøler for længe og lader derfor uforvarende ulmende konflikter blive til et bål, fordi organisationen har ventet længe på den fordømte friheds valg

relse eller omdirigere udfordringerne til et sted, hvor de ikke er så vanskelige at håndtere.

Det er i konfrontationen med friheden, lederen møder realiteten og åbent må forlige eller ikke forlige sig med de valg, den frihed, der kan ligge i magten og det ansvar, der følger med at tage beslutninger i ledelse. Skal man i overført betydning rive tidligere tiders "bastioner og fæstninger" ned? Og hvordan skal man knytte medarbejderne til sig? Hvad med dem, der er fjendtlige og mistænksomme på grund af den nye ledelse? Skal man sikre det store fællesskab, eller er der mindre magtkampe, der må tages ved at afvæbne visse?

For nogle ledere er det ved konfrontationen med friheden, at den første tids hvedebrødsdage slutter. Det er her, organisationens liv kan kalde på beslutninger, som ikke alle medarbejdere nødvendigvis vil bryde sig om. Eller som giver konflikt opadtil i ledelseshierarkiet. Det er også i denne fase, at lederens evne til at tage beslutninger og træffe valg kommer på prøve. Nogle ledere træffer for mange og for hurtige beslutninger og mister dermed medarbejderne, andre nøler for længe og lader derfor uforvarende ulmende konflikter blive til et bål, fordi organisationen har ventet længe på den fordømte friheds valg.

Denne realitet er en periode, hvor mange ledere risikerer at mærke tvivlen og demonerne, der følger denne tvivl. Man er på et sted, hvor man er klar over, at man skal rykke. Men samtidig mærker man tvivlen. Går jeg nu også den rigtige vej? For mange ledere indebærer denne fase tvivl på dem selv. Lettelsen kommer for de fleste i erkendelsen af, at man selv har påtaget sig en opgave, nemlig at lede. Når det bliver klarere, at det er det, der er opgaven, og ikke nødvendigvis selv at have et svar på, hvor man skal ende og de rigtige mål, oplever mange ledere tit en determineret og en lettelse

Frihed som vilkår

"Jeg blev mere og mere klar over i denne periode af mit lederskab, at en del af de ydelser, som afdelingen satte stor pris på, ville overgå til nogle andre i løbet af en periode, og at vi til gengæld skulle kunne rumme et meget tungere klientel. Når jeg talte om det med medarbejderne, var det, som om de ikke hørte efter. Jeg

talte for døve ører. Denne trussel havde ligget over dem i mange år, var der en, der sagde, og det blev aldrig rigtig til noget.

Jeg var selv meget i tvivl i denne periode. Skulle jeg bare lade dagligdagen tage mig og mit lederskab og bare kaste mig over driften, hvor der var rigeligt at lave. Eller skulle jeg seriøst gå i gang med en længevarende strategi, hvor jeg lagde planer for afdelingen med tungere klientel, kiggede på kompetencerne, gennemanalyserede vores økonomi og inddrog medarbejdere og interessenter?

Jeg holdt en ferie på en uge, og midt i ferien blev det klart for mig, at det at lave denne ændring jo lige præcis var mit lederansvar, og det var det, mit job gik ud på. Det var en stor lettelse for mig. Der ville komme andre ændringer efter denne, og det var det, der var min "gerning". Denne tanke gav mig en stor frihed til at dele mine tanker med mine medarbejdere, men også sætte en ramme for det, der skulle ske. Det gik op for mig, at det jo var organisationens opgave i fremtiden at lave et tilbud til en gruppe af svage borgere. Mine medarbejdere havde jo et valg. De kunne sige: "Det vil jeg gerne, hvad skal jeg lære?" og dermed vælge at deltage aktivt i processen.

De kunne også sige: "De tunge brugere er ikke noget for mig. Jeg må et andet sted hen."

Men jeg ville gerne støtte dem i den periode, hvor de tvivlede. Det var en ledelsesmæssig opgave at hjælpe dem med at afklare deres valg. I den senere tid er jeg blevet rigtig glad for mit lederskab. Jeg føler, at jeg igen har fået en ordentlig og ærlig relation til mine medarbejdere. Jeg er også blevet meget bedre til at stille krav til mine ledere opadtil. Det er, som om jeg har fået en større tillid til mine medmennesker og har lært at indse, at jeg også har mine fejl og mangler, så jeg ikke behøver at være så kontrollerende og dominerende. Samtidig er det for alvor gået op for mig, hvor vigtigt det er, at jeg er i en dialog med mine medarbejdere og ikke forsøger at manipulere dem et bestemt sted hen. Men jeg har opnået en modenhed, så jeg bedre kan udstille min tvivl i visse situationer, uden at jeg føler, jeg mister autoritet og styring. Jeg er også begyndt at åbne mig mere op mod verden uden for min afdeling. Jeg har faktisk meldt mig til en stor faglig konference, som jeg glæder mig meget til. "

AFSLUTNING

Det er en meget vigtig del af konsulenter og psykologers virke at kunne arbejde med lederudvikling både som selvstændige udviklingsforløb, men også som del af større forløb, hvor konsulenten som en naturlig del af organisationens udvikling har

coaching med en eller flere ledere. Der er mange elementer forbundet med at være en god ledercoach i en sådan kompleksitet.

I det ovenstående har jeg antydnet, hvorledes tanker og ideer fra fænomenologien og eksistentialismen kan styrke coachens redskaber i udførelsen af denne opgave, ligesom det forhåbentlig trænger igennem, at disse redskaber kræver vedvarende udvikling og refleksion.

Heidegger skelner mellem to former for relatering: I den ene overtager vi den anden persons udfordringer for dem og giver dem tilbage til dem, når opgaverne er løst. Dermed kan den anden blive en person, der er domineret og afhængig, selvom dominansen er tavs og skjult for vedkommende. I den anden relation hjælper vi den anden med at adressere deres egne udfordringer og projekter og hjælper til at åbne for deres muligheder for at være under og i de givne omstændigheder.

Det er den sidste relatering, som den eksistentielle psykologi hele tiden minder os om, der er vores opgave som coaches.

LITTERATUR

- Borg Hansen, Karsten (2009): *Den ligeværdige dialog*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Boss, Medard (1994): *Existential Foundations of Medicine & Psychology*. Jason Aronson.
- Brinkmann, Svend & Eriksen, Cecilie (2005): *Selvrealisering*. Klim.
- Buber, Martin (1997): *Jeg og du*. Hans Reitzels Forlag.
- Cohn, Hans W. (2002): *Heidegger and the Roots of Existential Therapy*. Continuum.
- Cooper, Mick (2011): *Eksistentielle terapier*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Dahl Rendtorff, Jacob (1998): *Jean-Paul Satres filosofi*. Hans Reitzels Forlag.
- Deurzen-Smith, Emmy Van (1997): *Eksistentielle dimensioner i psykoterapi*. Hans Reitzels Forlag.
- Deurzen-Smith, Emmy Van (1988): *Eksistentiel samtale og terapi*. Hans Reitzels Forlag.
- Fell, Joseph P. (1979): *Heidegger and Sartre*. Columbia University Press.
- Frankl, Viktor E. (1993): *Psykologi og Eksistens*. Gyldendal.
- Heidegger, Martin (2009): *Sproget og ordet*. Hans Reitzels Forlag.

- Husserl, Edmund (1997): *Fænomenologiens ide*. Hans Reitzels Forlag.
- Jacobsen, Bo. (1998): *Eksistenspsykologi*. Hans Reitzels Forlag.
- Jacobsen, Bo (2007): *Invitation to Existential Psychology*. John Wiley & Sons.
- Kaufmann, Walter (1975): *Existentialism from Dostojevsky to Sartre*. A Meridian Book.
- Rèe, Jonathan (1999): *Heidegger*. Routledge.
- Satre, Jean-Paul (1946): *Eksistentialisme er humanisme*. Forlaget Kronos.
- Sode Funch, Bjarne; Jacobsen, Bjarne & La Cour, Peter (2006): *Livstemaer i eksistenspsykologisk betydning*. Hans Reitzels Forlag.
- Spinelli, Ernesto (1997): *Tales of Un-knowing*. Duckworth.
- Spinelli, Ernesto (1998): *Terapi – magt og mystifikation*. Hans Reitzels Forlag.
- Spinelli, Ernesto (2005): *The Interpreted World – an Introduction to Phenomenological Psychology*. Sage.
- Spinelli, Ernesto (2001): *The Mirror and the Hammer*. Continnum.
- Spinelli, Ernesto (2008): *Eksistentiel psykoterapi i praksis*. Hans Reitzels Forlag.
- Sløk, Johannes (1983): *Eksistentialisme*. Munksgaard.
- Stroier, Vibe (2006): Fusionernes Oxymoroner. I: *Erhvervspsykologi* vol. 4, nr. 2. Dansk Psykologisk Forlag.
- Stroier, Vibe (2008): Supervision og eksistentiel psykologi. I *Perspektiver på supervision*. red. Jakob Hassing Pedersen. Dansk Psykologisk Forlag.
- Svare, Helge (2006): *Den gode samtale*. Oslo: Pax Forlag.
- Yalom, Irvin. D. (1980): *Existential Psychotherapy*. Basic Books.
- Yalom, Irvin. D. (1992): *When Nietzsche Wept*. Harper Perennial.
- Yalom, Irvin. D. (2008): *Som at se på solen*. Hans Reitzels Forlag.
- Zahavi, Dan (2003): *Fænomenologi*. Roskilde Universitetsforlag.
- Zahavi, Dan (1997): *Husserls fænomenologi. Filosofi*. Gyldendal.