

# Vladimir og rotten – barndomstraumer og destruktiv ledelse



Fredrik Sylvester Jensen  
MindsAhead  
fredsyv@gmail.com

Forfatteren har fylt ut interessekonfliktskjema og oppgir ingen interessekonflikter.

Putins barndomshistorie kan kaste lys over prosesser bak en lederstil som er preget av kontroll og manglende toleranse for svakhet.



Fredrik Sylvester Jensen. Foto: privat.

Russlands president Vladimir Putin (født 7. oktober 1952) vokste opp i etterkrigstidens Leningrad, en by preget av sult, tap og mistillit. Familien bodde trangt. Faren var krigsskadet, og moren hadde mistet to sønner under beleiringen. I dette miljøet ble styrke og selvhevdelse nødvendige overlevelsesstrategier. I biografien *First Person* (Putin et al., 2000) beskrives Putin som målbevisst og lojal, men mellom linjene skimtes en annen fortelling – om sårbarhet og tap. En episode vender han stadig tilbake til: møtet med en rotte. Møtet med rotten kan gi et sjeldent glimt av det jeg vurderer som en underliggende sårbarhet – og det sterke kontrollbehovet – som senere skulle prege hans lederstil.

I den følgende artikkelen reflekterer jeg over og forsøker å forstå ubehandlede barndomstraumer og manglende mentalisering som sentrale faktorer i utviklingen av destruktiv ledelse, med Vladimir Putins historie som eksempel – et illustrativt kasus basert på både fakta, myter og fortellinger fra hans liv (Putin et al., 2000). Målet er ikke å stille en diagnose på Putin, men å vise hvordan sårbarhet og behov for kontroll kan forvandles til undertrykkende maktutøvelse hos ledere. Et psykodynamisk perspektiv – med begreper som projektiv identifikasjon, *alien self* og narsissistisk raseri (Klein, 1946; Kohut, 1972; Kernberg, 1975; Fonagy et al., 2002) kan belyse hvordan destruktive mønstre oppstår og videreføres i lederatferd. Samtidig kan dette perspektivet gi noen læringsmomenter og mulige mottiltak i vårt eget lederliv og nære omgivelser.

I det følgende benyttes en fortolkende gjenfortelling av en episode Vladimir Putin selv har beskrevet i *First Person* (Putin et al., 2000). Fortellingen er bearbeidet med mine egne språklige grep for å synliggjøre psykologiske og symbolske dimensjoner som ellers forblir implisitte.

## Rotten i portrommet



Vladimir var kortvokst og spinkel, men ikke svak. Blikket hans var hardt og målrettet, langt mer enn man forventet av en gutt på hans alder. Inngangspartiet til den nedslitte kommunalblokken var forfallent, med grå flekker der malingen hadde flasket av, og gammelt løv lå strødd på bakken, så vidt i stand til å skjule noen vodkaflasker som stakk opp som små øyer. Det knaset under gummisålene hver gang han trakk på glasskår. Bortsett fra dette var den eneste lyden en svak, lav dur fra den fjerne trafikken.

Portrommet ledet inn til bakgården, der de utbrente lysstoffrørene blinket svakt og ujevnt, som om de kjempet et siste, stille slag mot mørket. Dette mørket skjulte hva som foregikk lenger inne, der Vladimir beveget seg gjennom skygger og ødelagte steinheller. De andre barna i blokken visste også om rottene, som etter mørkets frembrudd var lettest å finne i avkrokene i portrommet og bakgården. Vladimir var den tøffeste av dem; ingen våget seg like langt inn i mørket som han.

Han lette målrettet og ble iherdig med en gang han så noe røre seg i skyggene. Det var noe fascinerende med å jage rottene, noe som overbeviste ham om egen styrke og fryktløshet. En kveld, i bakgårdens halvskygge, opplevde han noe han aldri kom til å glemme. En stor, feit rotte hadde løpt inn i et hjørne innerst i bakgården og stirret på ham med øyne som svarte, glinsende perler. Vladimir var ikke redd; en tilfredsstillende følelse av kontroll bruste gjennom ham. Han grep etter en gammel, sløv piassavakost som lå slengt ved inngangen, og slo mot rotten. Rotten skrek, en skarp, skjærende lyd som fylte stillheten.

Men så skjedde det. Rotten, som var fanget uten mulighet til å unnsnippe, kastet seg mot ham. Tennene traff hånden hans, og Vladimir ville skrike høyt. Han slapp kosten, og dyret pilte vekk, forsvant inn i løvet og inn i skyggene på den andre siden av bakgården. I ettertid husket han ikke bare smerten, men en dypere følelse – noe som festet seg i hjerteroten som en nagende lærepenge om å bli presset inn i et hjørne. Selv den svakeste fiende kan bli farlig når den presses langt nok.

## Rotten som det fremmede selvet

Fortellingen kan ses som en inngangsport til Putins møte med egen sårbarhet. I psykodynamisk teori (Kernberg, 1975) forstås projeksjon som en måte å håndtere smertefulle følelser på ved å plassere dem utenfor selvet. Projektiv identifikasjon går et skritt lenger: Det uutholdelige overføres til en annen, som ubevisst får i oppgave å bære, uttrykke eller handle ut det som egentlig tilhører en selv. Her overføres ikke bare forestillinger, men også affekter som oppleves som umulige å romme. På denne måten kan individet oppleve en midlertidig lindring – en følelse av kontroll – fordi det smertefulle er flyttet utenfor selvet. I lys av begrepene projeksjon og projektiv identifikasjon kan vi se episoden med rotten som et symbol på Putins møte med sin egen frykt. Når han jager og presser rotten inn i et hjørne, kan det forstås som et forsøk på å håndtere og kontrollere sin egen indre uro – å plassere frykten utenfor seg selv for å kunne mestre den.

Fonagy et al. (2002) beskriver *the alien self* – de delene av selvet som aldri ble møtt eller forstått, og som derfor oppleves som fremmede. I Putins fortelling fungerer rotten som et symbol på det fremmede selvet: den delen som bærer frykten, sårbarheten og desperasjonen han ikke kunne erkjenne. Når slike uintegreerte følelser vekkes, forsvinner evnen til mentalisering; refleksjon erstattes av handling, og kontroll blir eneste forsvar mot indre kaos.

Denne dynamikken kan forklare Putins rigide og kontrollerende lederstil, der makt fungerer som et vern mot sårbarhet. Fenomenet er nært beslektet med traumatiske flashbacks – fragmenter av

erfaringer som ikke er lagret som fortelling, men som isolerte følelsestilstander utenfor det bevisste narrativet. Stolorow og Atwood (1992) beskriver på lignende vis hvordan traumer og manglende emosjonell resonans fra nære omsorgspersoner fører til en fremmedgjøring av selvet. De forstår dissosiasjon som en tilstand der inkompatible selvtilstander og affektverdener holdes atskilt, slik at traumet danner en privat virkelighet som ikke lar seg dele med andre fordi det mangler et språk. Når slike sider forblir ubearbeidet, blir de ikke tilgjengelige for refleksjon. Det som ikke kan holdes psykologisk, blir til handling – som en dyphavsfisk som våkner til live når lys bryter gjennom mørket. Det som ellers ligger urørlig i dypet, settes i bevegelse.



## Historisk og sosial kontekst

Etterkrigstidens Leningrad bar dype arr etter beleiringen. Sult, kulde og tap hadde satt seg i generasjonene, og sårbarhet ble farlig. For et barn som Vladimir, kortvokst og spinkel, kunne dette miljøet være særlig krevende. Nabolaget var preget av en hard gatejustis, med slagsmål og et tydelig dominanshierarki spilte en sentral rolle. Selv om *First Person* (Putin et al., 2000) ikke beskriver mobbing eksplisitt, er det lett å se for seg at han måtte navigere i en sosial virkelighet der fysisk styrke og selvhevdelse var avgjørende for å bli respektert.

I psykologfaglig forstand kan man se hvordan slike omgivelser begrenser muligheten for *containment*, slik Bion (1962) beskrev det – prosessen der et barn får hjelp av omsorgspersoner til å tåle og forstå egne følelser. Når foreldre selv bærer på uforløst angst og sorg, svekkes denne evnen. Uten et stabilt *holding environment* (Winnicott, 1960) mister barnet muligheten til å oversette følelser til språk. Følelsene forblir uformulerte og må kontrolleres eller fortrenkes.

I en slik kontekst blir styrke og kontroll ikke bare idealer, men nødvendige forsvar. For Putin kan dette forsvaret mot egen sårbarhet ha vært begynnelsen på en livslang bevegelse – et tidlig prosjekt for å bygge en rustning mot både indre og ytre trusler. Hans søken etter disiplin, orden og dominans kan forstås som et forsøk på å holde egen sårbarhet i sjakk. Judo ble et siviliseringsprosjekt – en vei til kontroll, disiplin, målrettethet og status. Overgangen til jusstudier og KGB kan ses som en forlengelse av de samme forsvarsmekanismene: behovet for å kontrollere informasjon og mennesker, og å opprettholde en urokkelig fasade der svakhet er en trussel – en kamp mot rotten på en større scene.

## Aggresjon og narsissistisk sårbarhet

Kohut (1972) så raseri som et uttrykk for et krenket selv, ikke bare som destruktivitet. I motsetning til Freud, som forstod aggresjon som en dødsdrevet kraft, mente Kohut at aggresjon også kan ha et livsbekreftende formål – den kan beskytte kjærlighet, fellesskap eller fedreland snarere enn å ødelegge.

Når selvet trues av ydmykelse eller tap av kontroll, kan raseri oppstå som et desperat forsøk på å gjenopprette sammenheng og verdighet. I slike øyeblikk forsvinner empatien; raseriet søker å reparere et selv bilde i oppløsning gjennom makt eller hevnen. Dette fenomenet kan anta både individuelle og kollektive former. I autoritær ledelse ser vi hvordan lederen identifiserer nasjonen med sitt eget selv, slik at enhver trussel mot staten oppleves som en personlig krenkelse. I Putins tilfelle tenker jeg invasjonen av Ukraina kan forstås som en slik reaksjon – et forsøk på å gjenopprette et truet selv bilde gjennom kontroll, dominans og destruktiv maktbruk.

## Selvets kollaps



Adolf Hitlers siste dager i bunkeren er et ekstremt eksempel på den typen narsissistisk raseri som oppstår når kontrollen glipper. Han hadde bygget hele sin identitet rundt forestillingen om styrke, renhet og kontroll, og da alt falt fra hverandre, vendte han sin forakt ikke bare mot seg selv, men mot hele det tyske folk, som han mente hadde sviktet og derfor fortjente å gå under. Sett med psykodynamiske briller kan dette forstås som narsissistisk raseri i sin mest destruktive form – der selvet, ute av stand til å tåle fragmentering, søker utslettelse fremfor ydmykelse.

Det er mønsteret der tap av kontroll utløser et desperat behov for dominans, som gjør Putins situasjon så urovekkende. En leder med tilgang til verdens største atomvåpenarsenal, og med et selvbylte dypt sammenvevd med nasjonens skjebne, kan i møte med tap og ydmykelse stå i fare for å reagere på lignende måte, med desperat behov for å gjenvinne kontroll, uansett konsekvens. I et slikt scenario blir den psykologiske dynamikken ikke bare et personlig drama, men et globalt anliggende.

## Konkretisering og gjentakelse av traumer

Stolorow og Atwood (1992) beskriver som nevnt hvordan uutholdelige følelser «kroppsliggjøres» som handlinger heller enn bearbeides mentalt. Konkretisering oppstår når indre konflikter blir til handlinger – et forsøk på å gjenvinne kontroll. Fenomenet gjenfinnes i mange former for menneskelig atferd, fra selvskading og spiseforstyrrelser til rusmisbruk – ulike forsøk på å håndtere overveldende følelser som ikke kan mentaliseres. I alle tilfellene blir handlingen et symbolsk uttrykk for noe som ikke kan bearbeides mentalt og må kroppsliggjøres i handling. Overført til maktutøvelse kan den samme bevegelsen gi seg geopolitiske uttrykk: ydmykelse konkretiseres som hevn, indre utrygghet som ytre kontroll, fragmentering som tvangsmessig orden. For Putin kan «rotten i hjørnet» fungere som et symbolsk manus: Når han presser et naboland inn i et hjørne, iscenesettes barndommens drama på en større scene – og når motstanderen svarer, aktiveres den gamle lærepenningen: «Den som presser, blir bitt.»

## Fra individuell gjentakelse til kollektive forsvar

For Putin kan konkretiseringen gi mening: Hans indre konflikter og barndomstraumer gjentas og iscenesettes på den geopolitiske scenen. Når han presser et naboland inn i et hjørne, gjensker han symbolsk sin egen barndomsopplevelse fra portrommet i Leningrad – hvor rotten han jaget, plutselig snudde seg og angrep. I iscenesettelsen blir verdenspolitikken et psykologisk drama, drevet av en ubevisst kamp mellom sårbarhet og kontroll. Jo mer han forsøker å mestre frykten gjennom makt, desto mer reaktiveres de uintegrerte følelsene som en gang ble avvist.

Men slike dynamikker oppstår ikke i et vakuum. De forsterkes og vedlikeholdes av kollektive prosesser. Bion (1961) beskrev hvordan grupper under press søker trygghet gjennom primitive mønstre som kamp eller flukt (*fight-flight*). Når angsten og usikkerheten øker, finner fellesskapet samhold ved å rette fiendtlighet mot en ytre utgruppe. I dagens Russland ser vi dette i demoniseringen av Vesten – en kollektiv projeksjon som stabiliserer gruppen ved å plassere frykten utenfor.

I en kultur preget av økonomisk knapphet, alkoholisme og kollektive traumer – slik som i etterkrigstidens og det postsovjetske Russland – kan dette fiendefellesskapet få særlig sterk sosial kraft. Sårbarhet blir noe som må holdes nede, mens trygghet søkes gjennom styrke, lojalitet og en felles fiende. I denne sammenhengen fungerer den ytre utgruppen som et psykologisk kar: et sted å

plassere det som ikke tåles i egen virkelighet. Når Vesten beskrives som satanisk, dekadent og truende (Laruelle, 2018), skapes en symbolsk struktur som både samler og beskytter befolkningen. Den gir mening i kaoset – en illusjon av sammenheng i en verden preget av usikkerhet.



## Psykodynamisk forståelse av destruktiv ledelse

Kets de Vries (2006) har vist hvordan uforløste traumer og narsissistisk sårbarhet kan drive ledere til kontroll og dominans, der organisasjonen blir scenen hvor gamle konflikter iscenesettes. Et kjent norsk eksempel finnes i essayet *Ryddeguttens blues* (Rønning, 1998), der hovedpersonen Arne – en perfeksjonistisk leder med dyp usikkerhet – gjenskaper barndommens erfaring av å ikke bli sett gjennom et rigid kontrollbehov. Han søker trygghet gjennom struktur, faglig perfeksjonisme og avstand, men mister den menneskelige kontakten som kunne gjort ham til en bedre leder. Jeg vil hevde at både Arne og Putin kan illustrere hvordan destruktiv ledelse ofte springer ut av et forsøk på å håndtere uutholdelig sårbarhet. Forskjellen ligger i skalaen: Der Arne skaper frykt og kulde i et arbeidsmiljø, håndterer Putin egen sårbarhet på måter som får konsekvenser langt utover det interpersonlige og organisatoriske, og som skaper frykt på globalt nivå.

Jeg mener at destruktiv ledelse aldri oppstår i et vakuum. Den næres og opprettholdes av det som skjer mellom mennesker – i dynamikken mellom leder og dem som underkaster seg regimet. Både i nasjoner og i organisasjoner ser vi hvordan destruktiv ledelse får grobunn når det foreligger en kollektiv form for nød, resignasjon eller grunnleggende utrygghet. I slike situasjoner aktiveres svart-hvitt-tenkning, polarisering og utgrupplementalitet (Padilla, Hogan & Kaiser, 2007; Volkan, 2004). Lederens grandiose løfter om orden og beskyttelse kan da virke forlokkende, fordi de tilbyr en illusjon av trygghet i kaoset. Slik blir både lederen og følgerne fanget i et gjensidig avhengighets-forhold der frykt, lojalitet og fornektelse binder systemet sammen.

I mer hverdagslige organisasjoner kan lignende dynamikker oppstå i mildere former. I dag har vi langt større kunnskap og bevissthet om fenomener som destruktiv ledelse, maktmisbruk og psykologisk kontroll. Nettopp derfor kan slike mønstre også anta mer sofistikerte former – de pakkes inn i et språk av edle intensjoner og gode verdier. En leder som snakker varmt om verdier som åpenhet og transparens, kan i realiteten bruke det som et kontrollverktøy – et subtilt forsøk på å få innsyn i ansattes tanker, følelser og holdninger. Når transparens brukes på denne måten, mister den sin trygghetsskapende funksjon og blir i stedet en form for psykologisk overvåking. Dette kan forstås som en organisatorisk form for proaktiv identifikasjon – en ubevisst strategi der lederen forsøker å plassere egen usikkerhet utenfor seg selv ved å kontrollere og overvåke andres emosjoner og tanker.

## Implikasjoner for forståelsen av ledelse

En psykodynamisk forståelse av ledelse åpner for et dypere blikk inn i de menneskelige mekanismene som former makt. Den minner oss om at ledelse ikke bare handler om strategi og struktur, men om følelser, erfaringer og relasjonelle mønstre – om alt det usynlige som ligger under overflaten. Når vi ser nærmere på hvordan erfaringer fra barndommen preger måten et menneske utøver makt på, blir det tydelig hvor tidlig kimen til destruktive mønstre kan sås. Å anerkjenne denne sammenhengen gir oss en mulighet til å oppdage faresignalene før de får utvikle seg. Det handler ikke om å forstå narsissisme som en diagnose, men som et fenomen som kan gi oss økt bevissthet omkring menneskelig sårbarhet.

I lederutvikling mener jeg dette betyr at vi må bevege oss utover teknikk og metode, og åpne for en psykodynamisk forståelse av makt som gir rom for selvforståelse. Hvilke følelser vekkes i en leder

som mister kontroll? Hva skjer når makt, ansvar og frykt blandes i samme beger? For en leder som ønsker å utvikle en sunnere lederstil, kan dette innebære å stille seg spørsmål som: Hvordan forholder jeg meg til egen sårbarhet? Hva skjer i meg når jeg mister kontroll? Hvordan møter jeg sårbarhet hos andre – med støtte, forakt eller avvisning? Og hvordan forholder jeg meg til sider ved meg selv jeg en gang har hatt vanskelig for å vedkjenne meg, eller til erfaringer fra egen barndom der mine følelser kanskje ikke ble møtt? Et slikt refleksjonsrom kan bli et vern mot den ubevisste gjentakelsen av gamle mønstre.



I møte med autoritære ledere som Putin blir det tydelig hvordan narsissistisk sårbarhet kan forsterkes av en bestemt kontekst. Men mekanismene er ikke unike for diktatorer; de finnes i mildere former i hverdagslige organisasjoner. Når vi ser en leder som reagerer med raseri, kontrollbehov eller emosjonell distanse, kan det i virkeligheten være uttrykk for at lederen beskytter seg mot gamle følelser som er i ferd med å våkne til live igjen. Det nåtidige dramaet bærer fortidens avtrykk.

## Kontrollens paradoks

Et kontrollerende regime, enten i en familie, en organisasjon eller en stat, bygger sin styrke på frykt for tap av kontroll (Levitsky & Ziblatt, 2018). Men dette blir samtidig regimets svakhet. Jo mer kontroll som utøves, desto svakere blir systemet når virkeligheten endrer seg. Uten kritiske spørsmål, åpen dialog og nysgjerrighet forvitrer kulturen fra innsiden. Historien viser at slike systemer ofte ender i kollaps (Acemoglu & Robinson, 2012). Nazi-Tysklands fall illustrerer hvordan et regime bygget på grandiositet og undertrykkelse uunngåelig bryter sammen når realiteten innhenter det. Jeg tenker at Putins Russland viser konturene av det samme mønsteret: et ytre uttrykk for styrke, men med en indre struktur som stadig mer preges av frykt og rigiditet. Når kontrollen tar overhånd, forsvinner kreativiteten, empatien og refleksjonen. Organisasjonen – eller nasjonen – råtner innenfra.

## Håp, reparasjon og menneskelig utvikling

Når ledelse preges av destruktive mønstre, fører det til tap og fragmentering – både individuelt og kollektivt. Endring kan være mulig dersom mennesket møtes av et miljø som tåler sårbarhet og feil, men for mange er forsvarerne for rigide til at genuin refleksjon kan finne sted. Winnicott (1960) beskrev *holding environment* som det emosjonelle rommet der individet kan erfare trygghet og bli holdt psykologisk. Uten et slikt miljø blir sårbarhet farlig, og falske selvstrukturer utvikles for å beskytte mot avvisning. I lederutvikling betyr dette å skape kulturer som tåler det ufullkomne ved det å være menneske – ellers reproduseres autoritære mønstre.

Håpet ligger ikke nødvendigvis i lederen selv, men i omgivelsene – i menneskene, organisasjonene og samfunnene rundt. Når det etableres psykologisk trygghet (Edmondson, 1999) og et *holding environment* (Nesse & Stensaker, 2022) som rommer feil og usikkerhet, oppstår grunnlaget for kollektiv reparasjon, selv når enkeltmennesker forblir fastlåste. I et slikt rom blir det mulig å være sårbar eller gjøre feil uten frykt for å bli avvist eller angrepet. Den engelske poeten John Keats beskrev en lignende egenskap som *negative capability* – evnen til «å være i usikkerhet, mysterier og tvil uten den irritable trang til å gripe etter fakta og fornuft» (Keats, 1817/1958). Bion (1970) videreførte Keats' begrep som en psykologisk kapasitet: å tåle ikke-vitende tilstander og forbli tenkende i møte med kaos.

Målet mitt med teksten er å forstå og reflektere over hva som skjer når makt og frykt smelter sammen, og hvordan vi kan lære av det før historien gjentar seg. En slik lærdom handler ikke om

naiv forsoning, men om å bygge strukturer som kan romme usikkerhet, smerte og refleksjon uten å gjenskape undertrykkelse. Da kan det vokse frem en ledelse som springer ut av relasjonell bevissthet, tillit og læring – ikke av frykt og kontroll. I dette ligger håpet: ikke at alle endres, men at dyrkjøpte erfaringer gjør at fellesskapet lærer å beskytte det menneskelige.



## Referanser

- Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). *Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty*. Crown.
- Bion, W. R. (1961). *Experiences in groups, and other papers*. Tavistock Publications.
- Bion, W. R. (1962). *Learning from experience*. Heinemann.
- Bion, W. R. (1970). *Attention and interpretation*. Tavistock Publications.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Fonagy, P., Gergely, G., Jurist, E. L. & Target, M. (2002). *Affect regulation, mentalization, and the development of the self*. Other Press.
- Keats, J. (1958). *Letters of John Keats, 1814–1821* (M. B. Forman, Red.). Oxford University Press. (Opprinnelig utgitt 1817)
- Kernberg, O. F. (1975). *Borderline conditions and pathological narcissism*. Jason Aronson.
- Kets de Vries, M. F. R. (2006). *The leader on the couch: A clinical approach to changing people and organizations*. Jossey-Bass.
- Kohut, H. (1972). Thoughts on narcissism and narcissistic rage. *The Psychoanalytic Study of the Child*, 27(1), 360–400. <https://doi.org/10.1080/00797308.1972.11822721>
- Klein, M. (1946). Notes on some schizoid mechanisms. *International Journal of Psychoanalysis*, 27, 99–110. <https://psycnet.apa.org/record/1948-02558-001>
- Laruelle, M. (2018). Russian nationalism: Imaginaries, doctrines, and political battlefields. Routledge.
- Levitsky, S., & Ziblatt, D. (2018). *How democracies die*. Crown.
- Nesse, S. & Stensaker, I. (2022). Coping, not choking, under the pressure of a terrorist attack: A crisis leadership coping model. *Journal of Applied Behavioral Science*, 58(4), 448–469. <https://doi.org/10.1177/00218863211066569>
- Putin, V., Gevorkian, N., Timakova, N. & Kolesnikov, A. V. (2000). *First Person: An astonishingly frank self-portrait by Russia's president Vladimir Putin*. PublicAffairs.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Rønning, R. (1998). Ryddeguttens blues: Et essay om lederskap og utviklingsprosjekt. I T. Colbjørnsen (Red.), *Idé, konsekvens, handling: Suksesskriterier for endring* (s. 233–246). Cappelen Akademisk Forlag.
- Stolorow, R. D. & Atwood, G. E. (1992). *Contexts of being: The intersubjective foundations of psychological life*. The Analytic Press.
- Volkan, V. D. (2004). *Blind trust: Large groups and their leaders in times of crisis and terror*. Pitchstone Publishing.
- Winnicott, D. W. (1960). The theory of the parent–infant relationship. *International Journal of Psychoanalysis*, 41, 585–595.