

DEN SPLITTEDE LEDER

- Eksistentielle paradokser i ledelse

Det er de færreste mennesker, der trives med tvetydighed, ambivalens og den nagende oplevelse af at være splittet på et helt eksistentielt menneskeligt plan. Ikke desto mindre er det virkeligheden for mange ledere i dag som følge af den accelererende kompleksitet i moderne organisationer.

Få her et bud på syv eksistentielle paradokser i ledelse, og hvad lederen kan gøre for at håndtere dem.

Af Joachim Meier, psykolog, Clavis Erhvervspsykologi

You must go on, I can't go on, I'll go on

- Samuel Beckett

Ingen kender fremtiden. Men mange kender nutidens overvældende organisatoriske kompleksitet og slutter derfra, at fremtiden kun byder på mere af samme skuffe. Mere rod, mere uigennemskuelighed, flere modsatrettede krav. I centrum af det hele står lederen; bombarderet, udsat, afmægtig. Fortabt?

Flere peger på *paradoksledelse* som fremtidens ledelsesbegreb. Det gør de, fordi paradoksledelse betragtes som et svar på den acceleration i den organisatoriske kompleksitet, som samtidens ledelse er stedt i [1].

Igennem det sidste års tid, har jeg beskæftiget mig indgående med paradoksledelse i regi af konsulenthuset CLAVIS, der særligt anvender Lotte Lüschers forskning indenfor området. Når jeg taler med ledere om eller underviser dem i de centrale paradokser i ledelse, har jeg ofte erfaret en lettelse indfinde sig hos dem. For mange er det forløsende at blive opmærksom på og acceptere, at ledelsesopgaven er paradoksal og mættet med modsatrettede krav. At lederen både skal gå foran og holde sig i baggrunden, involvere og delegere, lytte og beslutte. Dobbeltheden vækker genklang hos de fleste.

Men parallelt med accepten af de ledelsesmæssige vilkår oplever jeg, at nye spørgsmål trænger sig på: hvordan kan man håndtere uvisheden og udspændtheden som menneskeligt vilkår i ledelse? Hvad kommer der på spil for lederen i den personlige konfrontation med disse vilkår? Det er de færreste mennesker, der trives med tvetydighed, ambivalens og den nagende erfaring af splittelse, som ofte ledsager lederrollen. Følelsen af, at man aldrig kan gøre alt rigtigt, at man aldrig bliver helt færdig, at man altid vender ryggen til noget. At man aldrig kan gøre alle tilfredse, altid er nogen skyldig. Hvad skal man stille op med disse spørgsmål? Med lederens ubehag og tvivl? Det er jeg selv i tvivl om.

I min søgen efter svar, har jeg søgt inspiration i det, man under ét kan kalde *eksistenstænkningen* [2]. Jeg tror ikke, man finder en tradition, hvor menneskelige grundtemaer som *udspændthed, uvished og tvivl* er mere tykt udfoldet end her. Derfor er jeg af den overbevisning, at der må være noget vigtigt at hente.

I det følgende, vil jeg dele mine observationer og tanker om de menneskelige vilkår i ledelse mere uddybende. Jeg vil forholde mig til *splittelse* som et ledelsesmæssigt grundvilkår, og forsøge at identificere de *eksistentielle paradokser* i ledelse.

Først opridsrer jeg de centrale elementer i paradoksledelse. Derefter introducerer jeg eksistenstænkningens udgangspunkt og menneskeforståelse. Endeligt sætter jeg spot på mit væsentligste ærinde: indkredsningen og udfoldelsen af *Lederens eksistensparadokser*; det vil sige de eksistentielle vilkår, som lederen er stedt i, og som lederen derfor uomgængeligt må forholde sig til i sin ledelsespraksis. Under hvert eksistensparadoks er der spørgsmål, som kan hjælpe lederen på vej med at forholde sig til det specifikke vilkår.

➤ **LÆS OGSÅ:** Interview med teolog Pia Søltøft: Kierkegaards vej til det personlige lederskab (<https://www.lederne.dk/ledelse-i-dag/ny-viden/2015/ledelse-i-dag-november-2015/kierkegaards-vej-til-det-personlige-lederskab>)

Kompleksitet og uvished i ledelsesopgaven

Ifølge teorien om paradoksledelse er den organisatoriske kompleksitet et vilkår, som ledelsen ikke kommer af med; som ledelsen ikke kan tænke, tale eller handle bort – selvom det kan være fristende at forfalde til. Så hvad skal ledelsen gøre? En del af løsningen består i at acceptere, at ”*løsningen ikke findes en gang for alle*” [3]. Der er ikke et entydigt svar på den ledelsesmæssige opgave og udfordring. I stedet må ledelsen vedvarende spørge til, hvad den specifikke opgave kalder på.

En væsentlig pointe er, at den organisatoriske kompleksitet implicerer, at der i svaret på dette spørgsmål aldrig kan opnås fuldstændig *visshed*. Ledelsen skal naturligvis stræbe efter en sikker grund, hvorfra den kan handle, men handlegrunden kan kun blive *sikker-nok* [4]. Den kan aldrig blive *helt sikker*. Paradoksledelse handler derfor om at stræbe efter klarhed, og samtidig acceptere *uvisheden* som kompleksitetens uundgælige følgesvend.

Ledelse i paradoksale krav

I centrum for paradoksledelse står den udspændthed, som den organisatoriske kompleksitet bringer ledelsen i. Deraf *paradoksledelse*, som henviser til de dobbelte krav, ledelsen er sat i [5].

På den ene side skal ledelsen være synlig, sætte retning og sikre, at den organisatoriske kurs er klar. På den anden side skal ledelsen involvere medarbejderne, distribuere magt og ledelse. Paradoksledelse insisterer altså på, at enten-eller-løsninger kommer til kort i organisationens overvældende flertydighed. Ethvert ledelsestiltag rummer en bagside, som ledelsen har til opgave at være opmærksom på [5]. ”*Hvilke krav og roller vender jeg lige nu ryggen til?*” bliver derfor i

paradoks-optikken et spørgsmål, som lederen kontinuerligt må konfrontere sig selv med.

Paradoksledelse peger på de *organisatoriske paradokser*, som refererer til de overordnede paradokser, som ofte er tilstede i den organisatoriske kontekst. Det er eksempelvis paradokset mellem *fornyelse OG stabilitet*, der implicerer, at der i organisationen skal sikres stabilitet samtidig med, at der skal fornyes og innoveres. Teorien optegner også lederens *rolleparadokser*, som henviser til de modsatrettede roller, som ledelsen skal kunne tage på sig og navigere i. Lederen skal, alt afhængig af hvad ledelsesopgaven kalder på, være i stand til at indtage modsatrettede positioner, som for eksempel *vedholdende OG udforskende, praktisk OG visionær* og så videre[6].

De paradoksale krav og positioner er altså betingelsen for samtidens ledelse. Derfor kan ledere til tider føle sig revet midt over i paradokssets konkurrerende påbud, som trækker lige hårdt i hver deres modsatte retning. Spørgsmålet er, hvad der i disse vilkår kommer på spil for lederen som menneske?

Med udgangspunkt i det spørgsmål vil jeg nu udfolde de eksistentielle paradokser i ledelse. Førend jeg kaster mig ud i det ærinde, vil jeg kort introducere eksistenstænkningens udgangspunkt og menneskeforståelse.

Absurditet, ansvar, angst

Baggrunden for eksistenstænkningen kan på sin vis minde om det, man finder i paradoksledelse. Opfattelsen er den, at vi mennesker er *kaster*[7] ind i en verden og virkelighed, hvis kompleksitet fundamentalt overstiger vores forståelse af den[8]. Den menneskelige tilværelse er altid mere rodet, vild og flertydig end vi kan bære. I eksistenslitteraturen kaldes denne erfaring for *absurditet*[9]. Det er den grundlæggende og ofte ubehagelige erfaring af, at virkeligheden ikke rigtigt hænger sammen; at enhver mening kun er et spinkelt forsøg på at håndtere meningsløshed; at der ikke på forhånd er givet et defineret udgangspunkt, hvorfra man kan leve et trygt og lykkeligt liv.

Paradeksemplet herpå er givet af eksistentialisten Jean Paul Sartre i form af hans sammenligning af brevkniiven og mennesket[10]. Brevkniiven er, siger Sartre, designet med det formål at åbne breve; det er en mening, som er nedlagt i brevkniivens væsen. I modsætning hertil er mennesket det væsen, som er sat i verden uden et forudbestemt formål. Netop derfor spørger vi: "*hvad er meningen*"? Vi spørger, fordi meningen ikke på forhånd er givet. Antagelsen om, at verden ikke rummer på forhånd givne svar på, hvad vi mennesker skal stille op med vores liv, betyder, at vi er stillet med vores egen eksistens som opgave[11].

Antagelsen er, at mennesket selv har *friheden* til og dermed *ansvaret* for at skabe sit liv, og meningen med det. Men ifølge eksistenstænkningen, er det en tung og ubærlig frihed; et *ansvar* der afføder *angst*[12]. Når man kan blive alt, risikerer man også at blive intet. Når man skal vælge, skal man også vælge fra. Når man vælger fra, er der muligheder, man umuligt kan realisere.

Mennesket som paradoks

Eksistentielt betraget er det ikke kun ledelsesopgaven og dermed lederrollen, som er dobbelt og paradoksal. Det menneskelige væsen er per definition et splittet væsen, spændt ud over en række modsætningsforhold. Hos Søren Kierkegaard[13] bestemmes mennesket som "*...en Synthese af Uendelighed og Endelighed, af det Timelige og det Evige, af Frihed og Nødvendighed, kort en Synthese. En Synthese er et Forhold mellem To*"[14]. At mennesket er en *synthese* betyder, at mennesket ikke er en simpel enhed, men derimod *sammensat* af modsatrettede kræfter, der ikke rigtigt hænger sammen. Faktisk vil jeg ligefrem hævde, at man med Kierkegaard kan bestemme mennesket som *et paradoks, der forholder sig til sig selv*[15].

Ifølge Kierkegaard er mennesket altså stedt i modsætninger mellem for eksempel nødvendighed og mulighed, som det har til eksistentiel opgave at forholde sig til. Mennesket kan forsøge at tackle tilværelsens dobbeltheder, ved at polarisere i et enten-eller. Det kan det gøre ved eksempelvis udelukkende at forholde sig til sig selv som frit, hvilket Kierkegaard betegner som *mulighedens fortvivelse*[16]. Eller det kan polarisere modsat og kun forholde sig til nødvendigheden i tilværelsen, hvilket Kierkegaard kalder *nødvendighedens fortvivelse*[17]. Fælles for begge former for fortvivelse er, at mennesket fortaber sig ensidigt og glemmer tilværelsens modsatte dimension. Så hvad skal man stille op med de uomgængelige modsætninger?

Pointen er, at man frem for at polarisere i et enten-eller skal stræbe efter at leve med de eksistentielle modsætninger i aktivt live. Det betyder ikke, at man skal finde et balancepunkt på midten og ende op med et lunkent liv; som når både den kolde og varme hane står åbne samtidigt. Snarere betyder det, at man skal acceptere og håndtere, at eksistensens balancepunkt ikke findes, fordi tilværelsen per definition er i uro, er flertydig og modsatrettet. Hvis noget, er det den kendsgerning, mennesket skal forsøge at balancere. At finde ro i uroen.

Eksistenstænkningen lærer os altså, at det ikke kun er de organisatoriske krav og instrumentelle positioner, lederen skal forholde sig til og navigere i. Lederen er, i kraft af at være menneske, også stedt i en række *eksistens-paradokser*.

Eksistensparadokser definerer jeg som *eksistentialer*, det vil sige grundlæggende vilkår ved menneskets væren-i-verden[18]. At de tilmed er paradokser betyder, at de indbefatter en udspændthed. Når jeg omtaler dem som "*Lederens eksistensparadokser*", er det fordi, de er grundlæggende for ethvert lederskab.

Lederens eksistensparadokser

Nedenstående gennemgang fremstiller syv eksistensparadokser, som ledere bør forholde sig til. Min påstand er, at hvis ikke lederen forholder sig til de eksistentielle paradokser, vil paradokserne uomgængeligt forholde sig til lederen – de vil melde sig som spørgsmål og problem i lederens liv og ledelsespraksis.

Eksistensparadokserne har deres ophav i praktiske erfaringer med ledere, særligt fra samtaler og sparring, hvor temaerne ofte trænger sig på. I regi af hvert eksistensparadoks stiller jeg nogle udvalgte spørgsmål, som kan være behjælpelige for ledere at forholde sig til i forbindelse med det specifikke eksistensparadoks.

1. Kastethed-Frihed

Som leder er man *kastet* ind i organisatoriske vilkår, man ikke selv har valgt. Man er ikke selv herre over organisationens arv, dens traditioner og økonomiske situation. Man er ikke ophav til dens kulturelle koder eller til de måder, hvorpå der tidligere er blevet bedrevet ledelse. Ikke desto mindre, har man som leder til

opgave at konfrontere disse vilkår, se dem i øjnene og acceptere, at de danner fundamentet for ens ledelsesbetingelser. Lederens kastethed betyder, at organisationens vilkår altid allerede er givet.

Hvad, der imidlertid ikke er givet, er, hvordan lederen forholder sig til de givne vilkår. Lederens *frihed* er altid den, at man er fri til at forholde sig til og handle på de organisatoriske vilkår, hvori man er stedt. Lederen er fri for så vidt, at vilkårene altid efterlader en rest af tænke-, tale- og handlingsrum, som man har til opgave at tage på sig. Lederens kastethed og frihed er paradoksalt forbundne størrelser, fordi friheden først bliver virkelig, når lederen har forstået og accepteret sin organisatoriske kastethed.

I eksistensparadokset *Kastethed-Frihed* kan man som leder spørge sig selv:

- Er jeg opmærksom på de organisatoriske vilkår, jeg som leder er kastet ind i?
- Hvilke vilkår kan jeg have svært ved at acceptere?
- Hvordan skal jeg forholde mig til og handle på mine vilkår?

2. Adskilthed-Forbundenhed

Lederen er stedt i en *asymmetrisk* relation til sine medarbejdere, og derfor principielt *adskilt* fra dem. Samtidig er lederen *forbundet* til sine medarbejdere, fordi lederen er *afhængig* af deres følgeskab, kompetencer, engagement og trivsel. Lederen må derfor kunne række hen over den uoprettelige kløft imellem sig selv og medarbejderne, men uden at denne kløft forsvinder.

Lederens adskilthed og forbundenhed er viklet ind i hinanden sådan, at forsøget på at forbinde sig til sine medarbejdere på paradoksalt vis, kan resultere i yderligere adskilthed. Accept af asymmetrien bliver dermed den paradoksale forudsætning, for at kunne forbinde sig til sine medarbejdere.

Adskiltheden kan konfrontere lederen med dennes forhold til ensomhed og forladthed. Måske lederen derfor, oplever en stærk impuls til at etablere nære relationer til sine medarbejdere. Måske lederen omvendt kommer til at dyrke adskillelsen, og lægger afstand til dem.

I eksistensparadokset *Adskilthed-Forbundenhed* kan man som leder forholde sig til:

- Hvordan reagerer jeg på adskilthed, isolation og ensomhed?
- Hvordan forsøger jeg at forbinde mig til mine medarbejdere?
- Bør jeg træde mine medarbejdere et skridt nærmere, eller skal jeg snarere træde et skridt tilbage?

3. Magt-Magtesløshed

Magt er nærvædet blevet et tabu i (post)moderne demokratiske kontekster, og associeres alt for ofte med diktatoriske tilstande. Ikke desto mindre er magt et ledelsesmæssigt vilkår. Magt er et eksistentiale for lederen, fordi lederen uundgåeligt må forholde sig til sin magt. Hvad skal magten bruges til? Hvordan skal den forvaltes? Selvom lederen på forskellig vis kan søge at abdicere fra sin magt, er det i sidste ende lederen, der står med beslutningsautoriteten og kan drages til ansvar.

Samtidig rækker lederens indflydelse kun et begrænset stykke. Størstedelen af de processer, beslutninger og fremtidsudsigter, der er afgørende for organisationens liv er ude af lederens hænder. *Magtesløsheden* overstiger mange gange magten.

På den ene side kan magten konfrontere lederen med angst for det ansvar, der følger med den. På den anden side kan magtesløsheden sætte lederen i forbindelse med oplevelsen af apati, afmagt og kontroltab.

I udspændtheden *Magt-Magtesløshed* kan det være gavnligt for lederen at forholde sig til:

- Hvordan har jeg det med magt? Stræber jeg efter at have og bruge den? Eller ængstes jeg snarere ved at have den?
- Hvordan reagerer jeg på oplevelsen af magtesløshed?
- Hvad har jeg magt til, og hvad har jeg ikke magt til at forandre?

4. Valg-Vilkårlighed

At vælge, er at tage sin magt på sig og give den en defineret retning. *Valget* er et ledelses-eksistentiale, fordi lederen ganske enkelt ikke kan komme udenom at vælge. Lederen *skal* vælge. Derfor skal lederen *kunne* vælge. Hvis ikke lederen vælger, er der noget andet, der vælger for ham/hende, for eksempel traditionen, markedet, vanen eller andre kræfter. Sagt på eksistensfilosofisk: *Ikke at vælge er også at vælge*. Viljen til at *ville* vælge er altså nødvendig for lederen.

Men visdommen til navigere i *vilkårlighed* er ligeså afgørende. Selvom lederen vælger, kan lederen aldrig forudsige, hvor valget bringer organisationen hen. Den organisatoriske virkelighed er mættet med vilkårlighed og uforudsigelighed. Lederen må på én og samme tid vælge og simultant håndtere, at vilkårligheden melder sig lige midt i bestræbelsen på at vælge.

Dobbeltheden *Valg-Vilkårlighed* fordrer, at lederen forholder sig til:

- Hvordan har jeg det med at vælge? Hvordan reagerer jeg, når valg og beslutninger nærmer sig?
- På hvilken basis træffer jeg valg?
- Hvordan opretholder jeg viljen til at vælge, når oplevelsen af vilkårlighed melder sig?

5. Skyld–Uskyldighed

Kompleksitet og vilkårlighed gennemtrænger det organisatoriske liv. Derfor er lederen ofte principielt *uskyldig*, hvad angår en lang række organisatoriske konsekvenser. Samtidig har lederen magt, træffer beslutninger og står til ansvar for disse. Derfor er lederen også uundgåeligt *skyldig*. Skyldig overfor sig selv og skyldig overfor andre. Der er ingen valg, ingen former magten kan tage, der kan gavne alle. Alle beslutninger har bivirkninger. Man kan ikke gøre alle tilfredse.

Lederen står derfor tilbage med skylden for det, der blev realiseret, og lige så smerteligt for det, der ikke blev. Lederen vurderes nede fra, måles oppe fra og skæves til fra siden. Der er ingen helle. Omend lederen principielt *er* uskyldig, må lederen turde at *gøre* sig skyldig. *Den leder, der ikke vil være skyldig, kan ikke være leder*[19].

I forbindelse med temaet *Skyld-Uskyldighed* kan lederen bestræbe sig på at afklare:

- Hvordan reagerer jeg, når jeg føler mig skyldig?
- Hvad sker der, hvis ikke alle kan lide mig? – Er der nogen, jeg særligt frygter at være skyldig over for?
- Har jeg som leder prøvet at tage skylden på mig for noget, som jeg principielt var uskyldig i.

6. Tvivl-Tro

Lederen kan føle sig sikker på rigtigheden af sine valg. Men lederen kan aldrig føle sig helt sikker. *Sikker-nok-handlegrund* kan, som betegnelsen lader forstå, kun være sikker *nok*. Aldrig *helt* sikker. Derfor er der altid en rest af uvished, som lederen må forholde sig til.

Uvishedens vilkår kan afføde *tvivl* hos lederen. Man kan vende tvivlen ryggen og foregøgle sig selv, at der i en given situation "*ikke er andet at gøre*". Men faktum er, at der altid er alternative muligheder, og at valget af disse muligheder ville føre en anden virkelighed med sig. Måske en rigere. Måske en fattigere. Måske en mere eller mindre effektiv. Man kan aldrig vide det med sikkerhed. Tvivlen kan vokse sig destruktivt stor i en lederens bevidsthed. I så fald paralyserer og passiviserer den.

En gennemtrængende tvivl kalder på en stålfast *tro*. Lederen må tro så meget på sig selv, at det bliver muligt at lede og samtidig tvivle lige præcist nok til, aldrig at blive skræmsikker og hovmodig i sin ledelse. Lederen har til paradoksal opgave at se uvishedens vilkår i øjnene, og samtidig finde vished til at *handle med retningsgivende intention ind i det uviste*[20].

I eksistensparadokset *Tvivl-Tro* skal lederen være opmærksom på:

- Husker jeg tvivlen som min ledelsesmæssige følgesvend?
- Hænder det, at tvivlen overmander mig? Hvad har jeg da for vane at gøre?
- Tror jeg på mig selv og min ledelse? Hvis ja: På hvilket fundament bygger jeg denne tro? Hvis nej: Hvor og hvordan kan jeg finde tiltro til min ledelse, når tvivlen melder sig?

7. Mening-Meningsløshed

I forskning såvel som i praksis, er der af gode grunde stort fokus på *mening* og meningskabelse. Man kan dog have tilbøjelighed til at glemme, at dette fokus hænger nært sammen med dets diametrale modsatte: *meningsløsheden*. Den organisatoriske virkeligheds kompleksitet, kaos og kontingens kan være vanskelig at finde meningsfulde sammenhænge i: Ordre formidlet ovenfra kan syne absurde set fra neden. Dynamiske processer på gulvet kan virke irrationelle betragtet fra oven. Den organisatoriske retning er ofte uklar, fleksibel og til fortløbende forhandling. "*Hvor er vi på vej hen? Hvorfor?*" Der er sjældent simple svar på disse spørgsmål. Og hvis der er, er svarene sjældent gode. Kompleksitet må modsvares af kompleksitet. Det er en fundamental ledelsesmæssig opgave.

Lederen skal kunne tolerere meningsløshed, og udsætte sin trang til at finde og konstruere mening. Også når medarbejderne råber på et formål. Meningsløshed må ikke modsvares af og reduceres til en letkøbt mening, der ikke matcher meningsløshedens dybe rødder i organisationens strukturelle, mellem menneskelige og personlige kompleksitet. Lederen må være tålmodig i det organisatoriske rod, sådan at den mening, der skabes og formuleres, indfanger rodets flertydighed mest muligt. Dette stiller omvendt store krav til lederen som menings-skaber. Lederen skal kunne tyde og formidle mening, sådan at der opnås en tilstrækkelig og forståelig orden i det organisatoriske kaos.

Eksistensparadokset *Mening-Meningsløshed* fordrer, at lederen kigger på:

- Hvordan forholder jeg mig til erfaringen af meningsløshed?
- Hvordan har jeg for vane at skabe mening i det organisatoriske kaos?
- Hvordan formidler jeg formål og mening til mine medarbejdere?

Det, der ikke splitter dig ad, gør dig til leder

Der er ingen hurtige løsninger eller på forhånd givne svar på de eksistentielle paradokser i ledelse. Lederen må forholde sig til dem. Med sig selv, med en betroet, en ven, kollega eller konsulent. Det er ikke nødvendigvis så vigtigt. Det vigtige er, at paradokserne ikke kan tilgås instrumentelt. Kun eksistentielt. Der er ingen knapper at trykke på eller piller at sluge. Enhver leder må forstå, hvad der personligt kommer på spil, når han eller hun konfronteres med de modsatrettede vilkår, der ledsager lederrollen.

Det er, som jeg nævnte i begyndelsen, kun de færreste mennesker, der trives med tvetydighed, ambivalens og splittelse. Når tvivlen rammer, når man som leder specifikt eller menneske generelt føler sig revet midt over af de eksistentielle udspændtheder, kan det være en lindring at huske på den danske teolog og filosof K.E. Løgstrups rammende ord:

"Vigtigere end et menneskes egenskaber er dets modsætninger. Vil man få fat på det væsentlige hos et menneske, må man opsøge modsigelserne og spørge, hvorfor de ikke splittede det ad, men blev holdt sammen og gav sindet spænding og liv." [21]

Lederens eksistentielle opgave er at fastholde splittelsen uden at lade sig splitte ad.

Noter

1. *Complexity and Management*. Stacey, R. (2000). London: Routledge.
2. Jeg vælger her at bruge den overordnede betegnelse *eksistenstænkning* frem for betegnelserne eksistentialisme eller eksistensfilosofi, idet man med disse to begreber let kommer til at abonnere på en hel virkningshistorie (se fx Nielsen, J. V. (2009). Eksistentialisme og eksistensfilosofi – Et genealogisk perspektiv. I *At tænke eksistensen – Studier i eksistenstænkningens historie og betydning* (s. 23-37). Aarhus Universitetsforlag).
3. Lüscher, L. (2012, s. 11) – se note 4
4. Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
5. Lüscher, L. (2012,) – se note 4
6. Lüscher, L. (2012, s. 105) – se note 4
7. *Kastethed* er et nøglebegreb hos filosofen den tyske filosof Martin Heidegger. Begrebet peger på, at mennesket er kastet ind i vilkår, som det ikke selv er herre over, fx dets familie, arv, traditioner etc. Se Heidegger, M. (2007). *Væren og Tid*. Forlaget Klim. Aarhus. Udgivet første gang 1927.
8. Amdiesen, P. H. (2009). "At holde sig forfatterens idé klar" – Johannes Sløk og eksistentialismen. I *At tænke eksistensen – Studier i eksistenstænkningens historie og betydning* (s. 37-61). Aarhus Universitetsforlag.
9. Sløk, J. (1966). *Eksistentialisme*. København, Berlingske Forlag. Udgivet første gang 1964. Camus, A. (1988). *Oprøreren*. København, Gyldendal. Udgivet første gang 1951.
10. Satre, J. P. (2005). *Eksistentialisme er en humanisme*. København, Hans Reitzel. Udgivet først gang 1946.
11. Kemp, P. (2009). Farvel til eksistentialismen – leve eksistensfilosofien! I *At tænke eksistensen – Studier i eksistenstænkningens historie og betydning* (s. 127-139). Aarhus Universitetsforlag.
12. Kierkegaard, S. A. (2004). *Begrebet Angest: en simpel psykologisk-paapegende overveelse i retning af det dogmatiske problem om arvesynden*. Kbh: Det Danske Sprog- Og Litteraturselskab Borgen. 2. udgave. Udgivet første gang 1844.
13. Kierkegaard betragtes som eksistentialismens grundlægger.
14. Kierkegaard, S. A. (1994, s. 73). *Sygdommen til Døden*. (Udgivet første gang 1849). København: Nordisk Forlag A.S.
15. Kierkegaard, S. A. (1994, s. 73). – se note 4
16. Kierkegaard, S. A. (1994, s. 93). – se note 4
17. Kierkegaard, S. A. (1994, s. 95). – se note 4
18. Heidegger, M. (2007) – se note 4
19. Filosofen K.E Løgstrup hævder, at "*Den, der ikke vil (dvs. aldrig vil) være skyldig, bliver Ingen*". (Falk, B. (2010, s. 45) *At være der hvor du er*. Nyt Nordisk Forlag.
20. Stacey, R. (2000). – se note 3
21. Løgstrup, K.E. (1972) *Norm og spontanitet*, Gyldendal

OM JOACHIM MEIER



Joachim Meier er cand.psych. fra Aarhus Universitet samt cand.public. fra Danmarks Medie- og Journalisthøjskole. Hans fokus i det organisationspsykologiske felt er centreret omkring at forstå og håndtere de modsatrettede krav og udfordringer, som ledere og medarbejdere er udsendt imellem i det senmoderne arbejdsliv. Han er kritisk over for psykologiske mirakelkure og fastholder, at ledelse, ligesom tilværelsen i det hele taget, er en vedvarende kamp, hvor tvivl, angst og ansvar er menneskets uomgængelige følgesvende.

Joachim Meier er tilknyttet det erhvervspsykologiske konsulenthus Clavis, hvor han varetager organisationspsykologisk konsultation, undervisning og individuelle samtaleforløb.

Mail: Joachim@clavis.dk (<mailto:Joachim@clavis.dk>)

[Gratis nyhedsbrev](#) >

Modtag Ledelse i Dags artikler og indslag direkte i din indbakke 10 gange om året.

[Tegn abonnement](#) >

Bliv abonnent på Ledelse i Dag og opnå fuld adgang til hele artikeldatabasen.