

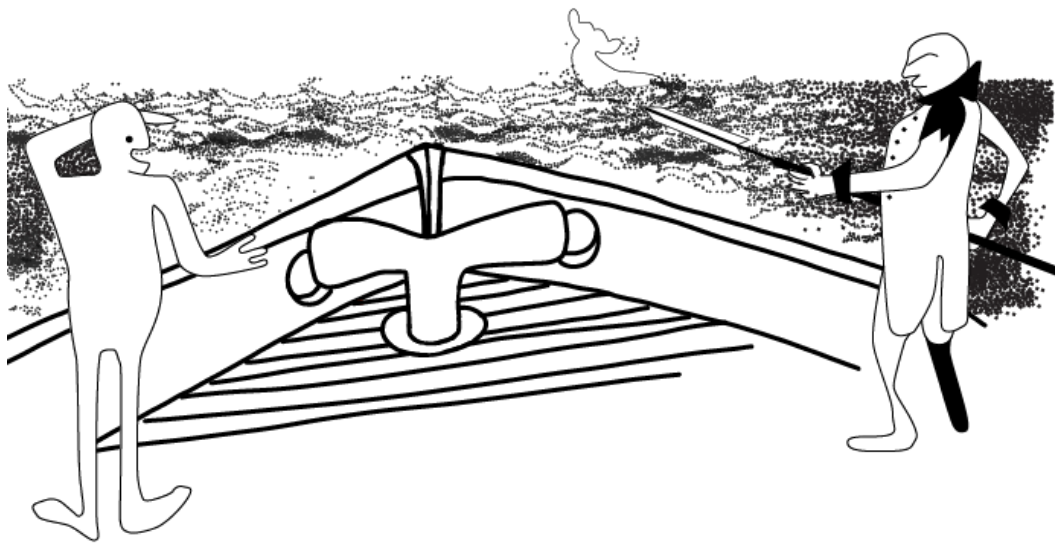
# MÅLSTYRING MED KAPTJAN AHAB

Publiceret: 31. januar 2019

Af: Klaus Majgaard

## ABSTRACT

At være en rationel og målrettet leder indebærer en konflikt mellem at være fokuseret og tro mod specifikke mål og samtidig åben og undersøgende i forhold til alt det, det ellers kunne være værd at stræbe efter. I dette essay bruges Herman Melvilles roman Moby Dick fra 1851 til at få indsigt i netop denne konflikt. Romanen omfatter en målorienteret og lineær fortælling om kaptajn Ahabs jagt på den hvide hval, som imidlertid indlejres i en udforskende og alt andet end lineær fortælling fremført af sømanden Ishmael. På den måde frembyder romanen en kompleks form, der giver indblik i det dynamiske forhold mellem fokus og udforskning.



## MÅLSTYRING OG MONOMANI

*“THE SINGLE-MINDED ONES, THE MONOMANIACS, ARE THE ONLY TRUE ACHIEVERS. THE REST, THE ONES LIKE US, MAY HAVE MORE FUN; BUT THEY FRITTER THEMSELVES AWAY...WHENEVER ANYTHING IS BEING ACCOMPLISHED, IT IS BEING DONE, I HAVE LEARNED, BY A MONOMANIAC WITH A MISSION.”*

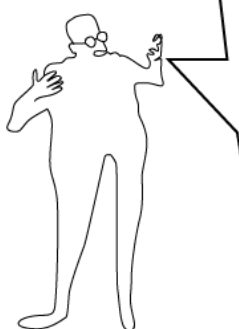
Ovenstående udsagn er leveret af ledelsesforskeren Peter Drucker i bogen *Adventures of a Bystander* (2017). Det er ham, der i 1955 lancerede begrebet målstyring (management by objectives)

i bogen *The Practice of Management* (1989). Det er tydeligt, at handlekraft forbindes med at være stærkt og lidenskabeligt fokuseret på et mål.

Logikken bør ikke være fremmed. I den offentlige sektor efterspørger vi ledere, der ved, hvad de vil, og som kan motivere medarbejdere og samarbejdspartnere gennem en klar og animerende vision (Ledelseskommisionen, 2018). Der arbejdes også på at gøre målstyringen slankere og mere fokuseret, så al energi ledes ind i en strømlinet frembringelse af ønskede effekter (Greve & Ejersbo, 2013). På den anden side bliver vi også advaret mod den skævvridning, som et alt for fikseret målfokus kan medføre. For at fokusere må vi ignorere en masse, som også er vigtigt. Målet tages for givet og bliver nedbrudt i gallerier af målbare indikatorer, som understøttes af belønningssystemer. Konsekvensen er, at vi indretter os på at score point i indikatorsystemet, også selv om det paradoksalt kan lede os væk fra det højere formål (Østergaard Møller, Iversen, & Andersen, 2016).



I selve det at være målrettet synes at ligge en spænding mellem fokusering og udforskning (J.G. March, 1991). At være målrettet vil sige at fokusere kræfterne på at nå det ønskede mål med færrest mulige svinkeærinder og lavest muligt ressourceforbrug. Jo mere jeg fokuserer, desto mere gør jeg mig imidlertid blind for udviklingen i de omgivende betingelser. Jeg kan således risikere, at målet ikke længere er relevant og meningsfuldt, når jeg når til det. Det kalder på udforskning, hvor vi udbreder opmærksomheden til hele konteksten og er undersøgende og eksperimenterede i forhold til allehånde mulige mål. Vi prøver at finde ud af, hvad der er værd at stræbe efter. Mål er her ikke noget, vi har, men noget vi leder efter (Christensen & Kreiner, 2011).



**“ÉN TING ER DOG AT GIVE EN TEORETISK BESKRIVELSE, SOM MODSTILLER FOKUSERING OG UDFORSKNING, OG SOM DERPÅ TYPISK KARAKTERISERER FORSKELLIGE ”BALANCER” OG ”STRATEGIER” I SPÆNDINGSFELTET MELLEM DE TO TILGANGE. NOGET HELT ANDET ER AT GENNEMLEVE SPÆNDINGERNE OG ERFARE, HVOR UDFORDRENDE DET KAN VÆRE BÅDE AT SKULLE VÆRE OPRIGTIGT TRO MOD SPECIFIKKE MÅLSÆTNINGER SAMTIDIG MED AT BEVARE ÅBENHEDEN OG FLEKSIBILITETEN. HER HAR VI BRUG FOR MERE LEVENDE, KOMPLEKSE OG DYNAMISKE UDTRYKSFORMER, SOM HELDIGVIS FINDES LIGE FORAN NÆSEN PÅ OS I FORM AF FORTÆLLINGER, HVAD ENTEN DE ER HVERDAGSAGTIGE ELLER LITTERÆRE. DEN TEORETISKE ANALYSE MÅ I MINE ØJNE ALTID SJOKKE I HÆLENE PÅ OG LÅNE MENING FRA SÅDANNE FORTÆLLINGER.”**

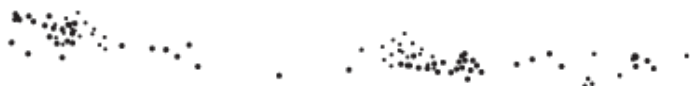
Én ting er dog at give en teoretisk beskrivelse, som modstiller fokusering og udforskning, og som derpå typisk karakteriserer forskellige ”balancer” og ”strategier” i spændingsfeltet mellem de to tilgange. Noget helt andet er at gennemleve spændingerne og erfare, hvor udfordrende det kan være både at skulle være oprigtigt tro mod specifikke målsætninger samtidig med at bevare åbenheden og fleksibiliteten. Her har vi brug for mere levende, komplekse og dynamiske udtryksformer, som heldigvis findes lige foran næsen på os i form af fortællinger, hvad enten de er hverdagsagtige eller litterære. Den teoretiske analyse må i mine øjne altid sjokke i hælene på og låne mening fra sådanne fortællinger.

Hvis vi vil have indblik i dramaet mellem fokusering og udforskning, så får vi det for fuld kraft i romanen *Moby Dick* fra 1851 (Melville, 1992)[i], som er skrevet med baggrund i industrialismens barndom, hvor marginaliserede grupper og religiøse mindretal udviklede nye industrier i en kamp for at skabe sig en position i samfundet. Her finder vi benhårde, monomane stræbere, som kunne få noget fra hånden. Den tidlige, industrielle hvalfangst havde et af sine centre i kvækersamfundet på øen Nantucket på USA's østkyst. Og det er herfra, romanens handling for alvor sætter i gang.



Ingen er vel mere målrettet end kaptajn Ahab, som fører skibet Pequod ud på et flere år langt togt. Ahab ved, hvad han vil: Han vil dræbe den hvide hval Moby Dick. Og han er i den grad i stand at motivere besætningen til at følge ham, også selv om de nok kan ane, at han er villig til at ofre både dem og ham selv for at nå målet. På den anden side har vi romanens fortæller (som siger, vi kan kalde ham Ishmael), der tager hyre som matros på Pequod. Hvis Ahab er fokuseret, så er Ishmael undersøgende og vidtskuende. Et hvalskib er ifølge Ishmael "...an asylum for many romantic, melancholy and absent-minded young men, disgusted with carking cares of earth, and seeking sentiment in tar and blubber" (s. 161). Hvis Ahab ved, hvad han vil, så er Ishmael og hans ligesindede mere optaget af at miste sig selv i de svimlende udsyn fra mastetoppen. Det præger mildt sagt gangen i fortællingen. Romanen bæres frem af Ishmaels vandrende tankeliv, som fører ham ind i sindrige klassifikationer af hvalarter, frenologiske analyser af hvalkranier, undersøgelser af hvalers indvolde og åndehuller og ikke mindst de opsprøjtende vandtågers beskaffenhed.

Både Ahab og Ishmael arbejder hårdt på at skabe mening i en konfliktfyldt tilværelse. Men de vælger to forskellige tilgange, der som nævnt kan kaldes hhv. fokusering og udforskning. I fortællingen kommer disse to tilgange i et dynamisk forhold til hinanden. Den lineære fortælling om Ahabs jagt på den hvide hval bliver indlejret i en mere omfattende, ikke-lineær og delvist komisk fortælling om den ambivalente Ishmael (Bryant & Springer, 2007, pp. xv–xvi; Mumford, 1929, p. 171).



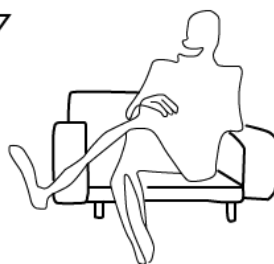
På den måde giver romanen os mulighed for at forstå det dynamiske samspil mellem fokus og udforskning. Dette skal jeg forsøge at vise. I de næste tre afsnit fokuserer jeg på det lineære plot i Ahabs jagt på hvalen. Først undersøger jeg, hvilke spændingsfelter der er på spil i denne jagt, og i de to efterfølgende afsnit analyseres, hvordan disse spændingsfelter håndteres gennem ledelsesstrukturen på skibet. Herefter skifter perspektivet til Ishmael og dennes noget vagabonderende plot. Til sidst vil jeg samle op på, hvordan vi kan bruge historien til at kaste lys på forholdet mellem fokusering og udforskning i målstyring.

## AHABS TRE SPÆNDINGSFELTER

### – DET SAMFUNDSMÆSSIGE, DET INDIVIDUELLE OG DET EKSISTENTIELLE

Når der er brug for ledelse, er det, fordi noget ikke går op. Hvis alle værdier og handlingsanvisninger forelå i en klar, konsistent og uimodsagt orden, ville det være åbenlyst og ligetil at følge dem. Den ledelsesmæssige dømmekraft bliver nødvendig, når enderne ikke mødes – når der er modstridende hensyn, konflikter og udfordrende forandringer. Kaptajn Ahab indtræder som leder i spændingsfelter med flere niveauer (Sievers, 2013).

“NÅR DER ER BRUG FOR LEDELSE, ER DET, FORDI NOGET IKKE GÅR OP. HVIS ALLE VÆRDI-ER OG HANDLINGSANVISNINGER FORELÅ I EN KLAR, KONSISTENT OG UIMODSAGT ORDEN, VILLE DET VÆRE ÅBENLYST OG LIGETIL AT FØLGE DEM. DEN LEDELSESMÆSSIGE DØMME-KRAFT BLIVER NØDVENDIG, NÅR ENDERNE IKKE MØDES – NÅR DER ER MODSTRIDENDE HENSYN, KONFLIKTER OG UDFORDRENDE FORANDRINGER.”



Det første spændingsfelt er **samfundsmæssigt**. Fra omkring 1750 udvikler der sig en industrialiseret hvalfangst på USA's østkyst (New Bedford Whaling Museum, 1984). Efterspørgslen efter hvaler er stor. Hvalens spæk kan smeltes om til en olie, som var det foretrukne brændsel til lamper overalt i verden. I kaskelothvalens hoved findes endvidere en særlig fin olie, spermacet, som gør det muligt for den at udholde trykket på store havdybder. Af denne olie kan støbes de fineste lys. Og endelig udgør bestemte hvalarters barker de bøjelige, men stærke strukturer i kvinders korsetter. De puritanske samfund var fuldstændigt indstillede på at søge og udnytte markederne og at opbygge nye industrier, som med kompromisløs effektivitet frembragte de varer, som markederne efterspurgte. Kvækernes kendte pacifisme forhindrede dem ikke i en barsk og helhjertet jagt på hvalerne og en hensynsløs udnyttelse af naturen. Melville er ikke blind for dette hykleri. Om den fromme kaptajn Bildad skriver han: "...he had long since come to the sage and sensible conclusion that a man's religion is one thing, and this practical world another. The world pays dividends" (s. 171).

På øen Nantucket blev der skabt en flåde af stadig større og mere veludrustede skibe, som kunne være på hvaltogt i flere år i træk, og som havde de fornødne anlæg til at smelte spæk og oplagre olie undervejs på togterne. Skibene var veritable oliefabrikker. Bag hvert togt stod en ejerkræds, som indskød midler i skibe, mandskab og udrustning, og som hyrede kaptajner og styrmænd til at sikre vellykkede togter med stort udbytte. Da Moby Dick skrives, er presset på skibsledelserne voksende. De måtte og skulle skaffe den eftertragtede olie – med en strengt økonomisk og effektiv brug af ressourcer. Dette pres blev væltet over på mandskabet, som blev behandlet med streng disciplin og lejlighedsvis brutalitet (Sievers, 2013). Der er ingen tvivl om, at kaptajn Ahab er hyret til at sikre ejerkrædsens økonomiske interesser. Ikke desto mindre overtager han skibet og bruger det til sit eget private og vanvittige hævntogt. Heri er en dobbelt-betydning: På den ene side kan Ahab ses som en oprører mod den puritanske kapitalisme. Han sætter sin egne personlige mål over ejernes. Han lader

lidenskab og følelser råde frem for kold forretningslogik. På den anden side bliver Ahabs oprør også en karikatur på den maniske målrettethed, som kendetegnede den industrielle udnyttelse af naturressourcerne. Som Ahab selv siger, er hans midler rationelle, men målet er vanvittigt (s. 189).

“PÅ DEN ENE SIDE KAN AHAB SES SOM EN OPRØRER MOD DEN PURITANSKE KAPITALISME. HAN SÆTTER SIN EGNE PERSONLIGE MÅL OVER EJERNES. HAN LADER LIDENSKAB OG FØLELSER RÅDE FREM FOR KOLD FORRETNINGSLOGIK. PÅ DEN ANDEN SIDE BLIVER AHABS OPRØR OGSÅ EN KARIKATUR PÅ DEN MANISKE MÅLRETTETHED, SOM KENDETEGNEDE DEN INDUSTRIELLE UDNYTTELSE AF NATURRESSOURCERNE. SOM AHAB SELV SIGER, ER HANS MIDLER RATIONELLE, MEN MÅLET ER VANVITIGT (S. 189).”



Et andet spændingsfelt er **individuel**. Ahab er en såret sjæl. Vi hører, at han er vokset op hos en vanvittig mor, som navngav han efter en af de mest upopulære skikkelser i Det gamle Testamente, nemlig Kong Ahab, som var konge over jøderne i Samaria, men som dyrkede den persiske ildgud Baal sammen med sin berygtede kone Jesibel (s. 83). På et hvalfangertogt mister Ahab benet i en korporlig kamp med Moby Dick, hvor han springer på det kæmpe dyr med en kniv, men selv får skåret benet af med et strøg fra hvalens skarpe underkæbe. Det er dog ikke disse traumer i sig selv, som forårsager hans sindssyge. Da han såret kommer ombord på skibet og lider store smerter, mødes han ikke af hjælp og af omsorg, men surres til en køje (s. 188). På den lange færd ligger han og gennemlever utrolige lidelser, og på et tidspunkt er hans sind fuldstændigt formørket. Endda mere end formørket - ”I am madness maddened”, siger han (s. 171), for på en besynderlig måde får han greb om sin sindssyge. Da han går i land, er han i stand til at virke normal, samtidig med at hævn tørsten raser inde i ham (s.188). Det er grundlaget for, at han kan få hyre og være leder. Det svigt og fravær af hjælp, som Ahab oplever, bliver sat i perspektiv, da Ahab møder sit lyse modstykke, kaptajn Boomer, som har været udsat for samme traume som Ahab (kap. 100). Boomer har mistet en arm til Moby Dick, men han fik hjælp af en skibslæge. Når Boomer led smerte, sad skibslægen hos ham og skænkede rom og snakkede, mens Ahab blev bundet og isoleret. I det individuelle perspektiv finder vi altså Ahab, som en forpint og svigtet karakter.

I romanen krydses det samfundsmæssige og de individuelle drama. Ahabs oprør mod ejerne drives af et had, der henter energi og betydning fra hans personlige traume. Tilsammen kan disse dramaer forstås i et **eksistentielt perspektiv**. Ahab kan ses som en repræsentant for menneskets driftsliv – han er ”captain of the id” (Murray, 1981, pp. 88–89). Selv gør han opmærksom på, at Ahab kun kan ”føle, føle, føle – ikke tænke” (s. 571). Han er sine rasende og frustrerede drifter, og selv om der er ansatser til det, kan han ikke bringe sig på afstand af disse gennem omtanke og refleksion. Derimod hamrer han mod sin modpart, den hvide hval, som bliver stedfortræder for den puritanske og kapitalistiske dobbeltmoral, forælderens forkrøblende kærlighed og hans egen lemlæstelse og kastration.

**”THE WHITE WHALE SWAM BEFORE HIM AS THE MONOMANIAC INCARNATION OF ALL THOSE MALICIOUS AGENCIES WHICH SOME DEEP MEN FEEL EATING IN THEM, TILL THEY ARE LEFT LIVING ON WITH HALF A HEART AND HALF A LUNG” (s. 187).**

Ahab slås dog ikke kun med skibsejere og forældre. Han er i kamp med gud. Han vil afsløre den frygtelige sandhed, at gud har lige så lidt begreb om, hvor vi kommer fra, som vi selv (s. 514-515). Menneskene overrasker gud, lige så meget som gud overrasker os. Den eneste værdige måde at tilbede ham er trods – ”thy right worship is defiance” (s. 514). Stående over for den upersonlige og universelle magt hævder Ahab trodsigt retten til at være et individ:

**”I OWN THY SPEECHLESS, PLACELESS POWER; BUT TO THE LAST GASP OF MY EARTHQUAKE LIFE WILL DISPUTE ITS UNCONDITIONAL, UNINTEGRAL MASTERY IN ME. IN THE MIDST OF THE PERSONIFIED IMPERSONAL, A PERSONALITY STANDS HERE” (s. 514).**

Men netop Moby Dick står imellem Ahab og afsløringen af sandheden.

**”ALL VISIBLE OBJECTS, MAN, ARE BUT PASTEBOARD MASKS. BUT IN EACH EVENT – IN THE LIVING ACT, THE UNDOUBTED DEED – THERE SOME UNKNOWN BUT STILL REASONING THING PUT FORTH THE MOULDINGS OF ITS FEATURES FROM BEHIND THE UNREASONING MASK. IF MAN WILL STRIKE, STRIKE THROUGH THE MASK! HOW CAN THE PRISONER REACH OUTSIDE EXCEPT BY THRUSTING THROUGH THE WALL? TO ME, THE WHITE WHALE IS THAT WALL...” (s. 167).**

Ahab er her den sataniske oprører, der vender sig trodsigt mod gud og kræver sin egen ret. På en måde kunne han være idealbilledet på det oprejste og uafhængige individ. Tragedien er imidlertid, at det kan han ikke. Ahab er ikke fri, men et dybt afhængigt menneske – han er i sine følelsers vold (Arvin, 1957, p. 176). Som den gamle djævel han er, kan han rase og sprutte, men han kan ikke skabe noget, fordi han kun kan hade og ikke elske (May, 1992, pp. 249–253; Mumford, 1929, p. 186; Murray, 1981, p. 89).

## **TRE MELLEMLEDERE – TRE BUD PÅ BALANCERING**

Da skibet Pequod stævner ud fra Nantucket juledag, er det ladet med spændinger. Men et skib skal fungere. Skibet har sin organisering og sin ledelsesstruktur, som skal holde spændingerne i ave og sørge for sikker drift, på samme måde som et individ har et ego, som kan lægge låg på alt for konfliktyldte instinkter og følelser. På Pequod udgør de tre styrmænd en regulerende mellemliderstruktur, hvor hver af styrmændene har sin måde at skabe mening i spændingsfelterne på.

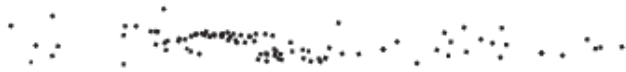
Førstestyrmanden, Starbuck, er den mest modne. Murray (1981, p. 90) går så vidt som at betegne ham som det rationelle og realistiske ego, der står regulerende mellem id'et (Ahab) og superego (Moby Dick). Starbuck er kvæker og fyldt med æresfrygt over for gud og livet. Når han kan udvise aggression og mod, er det ikke en følelse, men simpelthen en ressource han kan vælge at benytte sig af: "...in him courage was not a sentiment; but a thing simply useful to him, and always at hand upon all mortally practical occasions" (s. 116). Han er den eneste, der tør udfordre Ahab og fastholde loyaliteten overfor ejerne og den mission, de egentlig er sendt ud på. Faktisk er han tæt på at udøve mytteri og myrde Ahab, hvilket han havde haft lov til med datidens sølove. Men han mister modet. Hans modenhed bryder sammen over for den spirituelle terror, der udgår fra Ahab:

**"AND BRAVE AS HE MIGHT BE, IT WAS THAT SORT OF BRAVERY CHIEFLY, WHICH GENERALLY ABIDING FIRM IN THE CONFLICTS WITH SEAS, OR WINDS, OR WHALES, OR ANY OF THE ORDINARY IRRATIONAL HORRORS OF THE WORLD, YET CANNOT WITHSTAND THOSE MORE TERRIFIC, BECAUSE MORE SPIRITUAL TERROS, WHICH SOMETIMES MENACE YOU FROM THE CONCENTRATING BROW OF AN ENRAGED AND MIGHTY MAN" (s. 117).**

Arvin ser Starbuck som repræsentant for den håndtering af spændingsfelter, vi kan kalde *moderation* (Arvin, 1957, p. 179). Den følger den apolinske grundsætning, *intet til overmål*, og er grundlæggende snusfornuftig. Starbuck kunne med lethed være en yderst driftssikker mellemlider i enhver offentlig organisation. Han er redelig indtil benet, han vil søge kompromisser og finde pragmatiske løsninger, og han vil være loyal over for de politiske opdragsgivere. I Torberts beskrivelse af handlingslogikker hos ledere vil han være en *achiever* – han er effektiv og nærmest ideel leder, lige indtil de strategiske betingelser og spilleregler bliver for foranderlige, komplekse og modsætningsfulde (Torbert & Associates, 2004). Både som leder og menneske fortjener han den dybeste respekt. Det er ham, der indtil det sidste kan vise ægte medfølelse for Ahab og insisterer på at tale til ham som et menneske, der besidder evnen at føle kærlighed (s. 548-551).



Sammenlignet med Starbuck så repræsenterer de to andre mellemlidere langt mere primitive og regressive former for psykologisk forsvar. Andenstyrmanden Stubb møder rejsens tildragelser med en fortrængende munterhed og jovial kynisme. I sin samtidige beskrivelse af sømandslivet betoner Dana (2007), at styrmanden måtte være skibets joker, da kaptajnen var for fjern og ophøjet en skikkelse til at være vittig. Stubb er skåret over den læst. Selv når han er i stor fare og udviser aggression og mod, så gør han det med en rutinepræget ligegyldighed, som aldrig udelukker et par brutale åndfuldheder (s. 118-119). Hvad der end er af spændinger, så holdes de i ave af tætvævet spind af normer, godtkøbsråd og jokes – "a laugh's the wisest, easiest answer to all that's queer" (s. 173). Hvis Starbuck står for moderation, repræsenterer Stubb *fortrængning*. På den måde udholder han den splittede loyalitet mellem skibsejere, Ahab og Starbuck, uden for alvor at tage stilling.



Tredjestyrmanden, Flask, er en sag for sig. Han er mut og forurettet. Han har intet blik for storheden i naturen. Hvalerne kunne lige så godt være forstørrede mus, og de genererer ham. De står på en eller anden måde i ledtog med noget, der har krænket ham (s. 120). Det er ikke storladen hævn som hos Ahab, men snarere en smålig aggressivitet, som han udøver tilsyneladende uden frygt og bevidsthed, men med en vis fornøjelse. Tilgangen er her *splitting*, der viser sig i et stereotyp sort/hvidt billede af verden, hvor spændinger kan håndteres ved, at angstvækkende aspekter projiceres over på krænkende objekter i omverdenen, som han ser ned på. På intet tidspunkt synes han at forholde sig til spændingerne, men er blot opslugt af at få hvalerne ned med nakken.

Både Ahab og Ishmael foretager præcise iagttagelser af de tre mellemledere og rækkevidden af deres metoder til at håndtere spændingerne på skibet. Ahab har således en ret realistisk fornemmelse af, hvordan han kan holde Starbuck i tømme, og ser Starbuck og Stubb som to sider af samme menneskelighed:

**”STARBUCK IS STUBB REVERSED, AND STUBB IS STARBUCK; AND YE TWO ARE ALL MANKIND; AND AHAB STAND ALONE AMONG THE MILLIONS OF THE PEOPLED EARTH, NOR GODS NOR MEN HIS NEIGHBORS!”** (s. 560).

På sin side har Ishmael også et realistisk blik for styrmændenes svagheder – han taler f.eks. om

**”... THE INCOMPETENCE OF MERE UNAIDED VIRTUE OR RIGHT-MINDEDNESS IN STARBUCK, THE INVULNERABLE JOLLITY OF INDIFFERENCE AND RECKLESSNESS IN STUBB, AND THE PERVADING MEDIOCRITY IN FLASK”** (s. 190).

Men hvor Ahabs iagttagelser er båret af et instinkt for magt og dominans og en stærk idealisering af sig selv, så er Ishmael undersøgende og videbegærlig, og nysgerrigheden forhindrer ham ikke i at agere loyalt i forhold til lederne, og den kræver slet ikke, at han skal bestemme over dem.

## MÅLSTYRING I TRE AKTER

Læser vi nu romanen som en håndbog i målstyring, så kan vi identificere tre faser i etableringen af en målorienteret ledelsesstruktur (Sievers, 2013). I første fase præsenterer Ahab sin vision og sørger for, at den er forankret og har ejerskab hos ledere og medarbejdere. I næste fase vedligeholder han engagementet i arbejdet og tager hånd om udfordringer og modstand i implementeringsprocessen. I tredje fase eksekverer han helt i bund og færdiggør dermed sit arbejde med visionen.

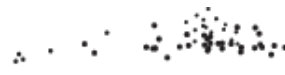




**“LÆSER VI NU ROMANEN SOM EN HÅNDBOG I MÅLSTYRING, SÅ KAN VI IDENTIFICERE TRE FASER I ETABLERINGEN AF EN MÅLORIENTERET LEDELSESSTRUKTUR (SIEVERS, 2013). I FØRSTE FASE PRÆSENTERER AHAB SIN VISION OG SØRGER FOR, AT DEN ER FORANKRET OG HAR EJERSKAB HOS LEDERE OG MEDARBEJDERE. I NÆSTE FASE VEDLIGEHOLDER HAN ENGAGEMENTET I ARBEJDET OG TAGER HÅND OM UDFORDRINGER OG MODSTAND I IMPLEMENTERINGS-PROCESSEN. I TREDJE FASER EKSEKVERER HAN HELT I BUND OG FÆRDIGGØR DERMED SIT ARBEJDE MED VISIONEN.”**

Første fase gennemfører Ahab som en slags sort messe. Egentlig har han holdt sig til sin kahyt i den indledende sejllads og uddelegeret ledelsen til styrmændene. Men nu sammenkalder han hele mandskabet på agterdækket. Her ægger han til had mod den hvide hval og dedikerer hele togtet til slå i den ihjel. Han sømmer en guld-dublon op på stormasten og lover den til den, der først ser hvalen. Og han håndterer indvendingerne fra Starbuck, der både beskylder ham for at svigte ejerkredsen og for blasfemi. Som kommunikatør er Ahab temmelig behænding, da han både får kyst Starbuck til tavshed, men samtidig sørger for at inkludere ham i det videre arbejde. Der bliver delt rom ud. Stemningen bliver mere og mere eksalteret.

Og nu forsøger Ahab at smede mellemlederne og mandskabet sammen til én målrettet organisme. De tre styrmænd skal krydse lanser, og Ahab klemmer sin næve om krydspunktet (s. 169-170). Men Stubb og Flask kigger til siden, og Starbuck lader sit ærlige blik falde ned mod dækket. De skåler og drikker rom af lansespidsene. Besætningen sværger troskab. Ishmael tilslutter sig lidenskabeligt og gør sig samtidig til det medie, der kan aflytte og registrere besætningsmedlemmerne mange og forskellige reaktioner.



I den følgende fase ved Ahab, at han skal vogte nidkært over følgeskabet. For at undgå konflikter lader han skibet følge business-as-usual – fange hvaler og udvinde olie og sparmacet – mens han leder det i forfølgelsen af sit egentlige mål. Undervejs møder de ni andre skibe, som hver har sin skæbne, som rejser spørgsmål til Ahabs forehavende. F.eks. minder historien om Town Ho om risikoen for mytteri (kapitel 54). Jeroboam viser faren ved religiøst vanvid (kapitel 71). Mødet med kaptajn Boomer på skibet Samuel Enderby viser muligheden for at forsones sig med et traume. Og mødet med Rachel (kapitel 128) viser muligheden for at give sig hen til omsorg for andre – ved at hjælpe med at finde kaptajnens børn, som er forsvundet på havet. I alle ni møder med andre skibe formår Ahab at fastholde fokus på sin vision og ikke lade sig selv eller besætningen distrahere. På den lange rejse bliver følgeskabet efterhånden mere usikkert. Når det nærmer sig et lavpunkt, formår Ahab dog at finde anledninger til at sprede æresfrygt og terror, som f.eks. da skibet rammes af Sankt Elms-ild, og Ahab griber fat i lynafleder-kablet i den lysende rigning (kapitel 119). I dette forløb er Ishmael igen skibets psykologiske seismograf, der følger spændinger og responser, når han ikke lader sig aflede af lange ekskursioner over havets liv og skibets udstyr.

Inden den endelige fase udspiller der sig et intermezzo, hvor Ahab faktisk tvivler og vakler stående over for fuldbyrdelsen af sin mission (kapitel 132). Der viser sig sprækker i hans ellers fikserede målorientering. Han savner sin kone og sine børn og tænker på, hvad han har skubbet til side for at forfølge sit mål. Starbuck er her en omsorgsfuld ven, der forklarer, at han ikke behøver at gå linen ud. Men nej, Ahab besinder sig på den endelige eksekvering. Næste dag kan han allerede fra morgenstunden lugte Moby Dick. Kampen starter og varer i tre dage. Skønt Moby Dick smadrer både og skib, synes den at undgå at dræbe Ahab. I kampens sidste moment rammer Ahab hvalen med en harpun, og da hvalen dykker, kommer rebet rundt om Ahab selv og trækker ham ned i dybet.

## DET AMBIVALENTE SELV

I hele dette drama er Ishmael medarbejder og vidne. Der er en ironi i, at historien om Ahabs heroiske kamp netop skal følges og fortælles af et menneske, der i dén grad er ambivalent. Ishmael er et menneske, der ikke ved, om han skal leve eller dø.

Driften mod døden er ret tydelig. Når han overhovedet tager hyre, er det, fordi han er på flugt fra vinterdepression og selvmordstanker. Og når Pequod juledag stævner ud på det grænseløse hav, ser Arvin (1957, p. 171) Ishmaels midlertidige passage ud af livet og tilbage til en flydende urtilstand af ikke-væren. Faktisk er han yderst åben over for Ahabs invitation om en rejse ind i destruktionsen. Da Ahab afkræver mandskabet at sværge troskab i kampen mod Moby Dick, er Ishmael som nævnt mere end villig:

**"I, ISHMAEL, WAS ONE OF THAT CREW; MY SHOUT HAD GONE UP WITH THE REST; MY OATH HAD BEEN WELDED WITH THEIRS ; AND STRONGER I SHOUTED, AND MORE DID I HAMMER AND CLINCH MY OATH BECAUSE OF THE DREAD OF MY SOUL" (s. 181).**

Men for Ishmael gælder helt andre motiver end for Ahab. Også for Ishmael er den hvide hval et mål for projektion. For Ishmael er hvalens hvidhed en trussel om, at der bag verdens farver og sanselighed bare er tomhed:

**"IS IT THAT BY ITS INDEFINITENESS IT SHADOWS FORTH THE HEARTLESS VOIDS AND IMMENSITIES OF THE UNIVERSE, AND THUS STABS US FROM BEHIND WITH THE THOUGHT OF ANNIHILATION? [...] AND WHEN WE CONSIDER THAT OTHER THEORY OF THE NATURAL PHILOSOPHERS THAT ALL OTHER EARTHLY HUES – EVERY STATELY AND LOVELY EMBLAZONING – THE SWEET TINGES OF SUNSET SKIES AND WOODS; YEA, AND THE GILDED VELVETS OF BUTTERFLIES, AND THE BUTTERFLY CHEEKS OF YOUNG GIRLS; ALL THESE ARE BUT SUBTILE DECEITS, NOT ACTUALLY INHERENT IN SUBSTANCES, BUT ONLY LAID ON FROM WITHOUT, THAT ALL DEIFIED NATURE PAINTS LIKE THE HARLOT WHOSE ALLUREMENTS COVER BUT THE CHARNEL-HOUSE WITHIN [...] AND OF THESE**

## THINGS THE ALBINO WHALE WAS THE SYMBOL. WONDER YE THEN AT THE FIERY HUNT?" (s. 199-200).

Den rædselsvækkende anelse om tomhed forhindrer ikke Ishmael i også at beundre og nære æresfrygt for den hvide hval. Hans følelser er komplekse og modsætningsfulde.

Samtidig har Ishmael – til forskel fra Ahab – en stærk evne til at elske. På flugt fra depressionen kommer han til en kro (i fortællinger er en kro ofte et passage-punkt), hvor han ender i sengen hos en polynesisk prins, Queequeg, og her grundlægges et intimt venskab med den noble kannibal, hvis krop er over-tatoveret med intet mindre end Teorien om Alting. Ishmael bevarer evnen til at beruse sig i udsigterne fra mastetoppen, i fordybelsen i sine mange analyser og diskurser og i fællesskabet med de andre hvalfangere. Et højdepunkt er det erotiske fællesskab, da de skal ælte ujævnheder ud af spermaceten:

**"SQUEEZE! SQUEEZE! SQUEEZE! ALL THE MORNING LONG. I SQUEEZED THE SPERM TILL I MYSELF ALLMOST MELTED INTO IT; I SQUEEZED THAT SPERM TILL A STRANGE SORT OF INSANITY CAME OVER ME; AND I FOUND MYSELF UNWITTINGLY SQUEEZING MY CO-LABORERS' HANDS IN IT [...] OH, MY DEAR FELLOW BEINGS, WHY SHOULD WE ANY LONGER CHERISH ANY SOCIAL ACERBITIES, OR KNOW THE SLIGHTEST ILL-HUMOR OR ENVY! COME LET US SQUEEZE HANDS ALL ROUND; NAY, LET US ALL SQUEEZE OURSELVES INTO EACH OTHER; LET US SQUEEZE OURSELVES UNIVERSALLY INTO THE VERY MILK AND SPERM OF KINDNESS"** (s. 427).

Både død og kærlighed (Thanatos og Eros) leger med Ishmael. Men det er hans evne til kærlighed, som redder ham. I det sidste slag mod Moby Dick er han side om side med Ahab. Ahab har mistet sin harpunér, og Ishmael er trådt til. Da slaget er ovre – og skib og besætning er sunket i dybet, ligger Ishmael stadig i vandoverfladen. Om havet er den flydende ikke-væren eller den totale samhörighed, så bærer det ham. Pludselig, flydende på overfladen, ser han den ligkiste, som Queequeg i et klarsyn havde fået lavet til sig selv. Den er nu en redningsbåd. I låget er indgraveret et vældigt mønster – Teorien om Alting. På den kiste flyder han nærmest bevidstløst, indtil skibet Rachel, der stråler af moderlighed, samler ham op. "It was the devious-cruising Rachel, that in her retracting search after her missing children, only found another orphan", slutter historien (s. 583).

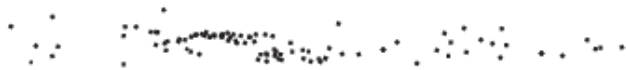
## MÅLSTYRINGENS PARADOKS

Målstyring indebærer et dynamisk forhold mellem fokus og udforskning. Dels må vi fokusere brugen af ressourcer for at nå et bestemt mål. Dels må vi forholde os åbent i forhold til udviklingen i omgivelserne, som kan betyde, at der er andre mål, som det vil være mere relevant at stræbe efter.

**"MÅLSTYRING INDEBÆRER ET DYNAMISK FORHOLD MELLEM FOKUS OG UDFORSKNING. DELS MÅ VI FOKUSERE BRUGEN AF RESSOURCER FOR AT NÅ ET BESTEMT MÅL. DELS MÅ VI FORHOLDE OS ÅBENT I FORHOLD TIL UDVIKLINGEN I OMGIVELSERNE, SOM KAN BETYDE, AT DER ER ANDRE MÅL, SOM DET VIL VÆRE MERE RELEVANT AT STRÆBE EFTER."**



Fra Moby Dick lærer vi, at en rendyrket fokusering vil underminere sig selv. Ahabs maniske målrettethed ender i ødelæggelse, og dét havde været hele historien, hvis ikke Ahabs lineære plot var blevet indlejret i et mere omfattende og ikke-lineært plot om den udforskende Ishmael.



For at kunne være konsekvent målrettet, må vi som Ahab have viljen til at se bort fra alt muligt andet, der også kunne være relevant at stræbe efter. Vi må konstant værne om det koncentrerede fokus ved at afvise de forstyrrelser og invitationer, der måtte komme til os. Det, vi fokuserer på, er mål, og mål er vel at mærke tilstande, som ikke findes endnu. Mål er forestillede objekter, som vi idealiserer, og denne idealisering er ofte et modstykke til problemer, som vi dæmoniserer. For Ahab er hvalen repræsentant for alt det, der har forkrøblet ham, og som modstykke til dette onde væsen skaber han den idealiserede forestilling om sig selv og sin tragiske, heroiske kamp mod uhyret. Her har vi to bærende elementer i forandringsledelse: den store trussel (brændende platform) og den idealiserede handlekraft (ledelse). Vi gør det samme som Ahab, hver gang vi opstiller og forfølger mål i et sort/hvidt univers med entydige forestillinger om venner og fjender. Omkostningen er, at vi for at opretholde disse klare skillelinjer må gøre os uimodtagelige over for virkelighedens kompleksitet. Vi må i psykologisk forstand foretage en schizoid tilbagetrækning til en indre verden, som er befolket af engle og dæmoner, og vores medmennesker og omgivelser må i stigende grad blive projektionsmål som statister og rekvisitter i vores eget indre drama (Fairbairn, 1952; Klein, 1997). Dette kalder på tilsvarende primitive reaktioner hos andre og underminerer de strukturer, der kunne regulere spændingerne (f.eks. mellemliderstrukturen), og dermed breder sig en forgiftet atmosfære (Krantz, 2001). Det rationelle forehavende bliver nu en karikatur på sig selv – som Ahab siger det: "All my means are sane, my motive and my object mad" (s. 189).



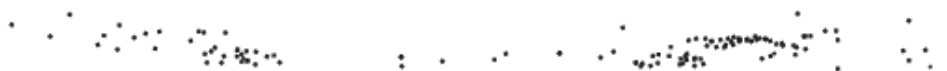
**"MÅL ER FORESTILLEDE OBJEKTER, SOM VI IDEALISERER, OG DENNE IDEALISERING ER OFTE ET MODSTYKKE TIL PROBLEMER, SOM VI DÆMONISERER. FOR AHAB ER HVALEN REPRÆSENTANT FOR ALT DET, DER HAR FORKRØBLET HAM, OG SOM MODSTYKKE TIL DETTE ONDE VÆSEN SKABER HAN DEN IDEALISEREDE FORESTILLING OM SIG SELV OG SIN TRAGISKE, HEROISKE KAMP MOD UHYRET. HER HAR VI TO BÆRENDE ELEMENTER I FORANDRINGSLEDELSE: DEN STORE TRUSSEL (BRÆNDENDE PLATFORM) OG DEN IDEALISEREDE HANDLEKRAFT (LEDELSE). VI GØR DET SAMME SOM AHAB, HVER GANG VI OPSTILLER OG FORFØLGER MÅL I ET SORT/HVIDT UNIVERS MED ENTYDIGE FORESTILLINGER OM VENNER OG FJENDER. OMKOSTNINGEN ER, AT VI FOR AT OPRETHOLDE DISSE KLARE SKILLELINJER MÅ GØRE OS UIMODTAGELIGE OVER FOR VIRKELIGHEDENS KOMPLEKSITET"**

Derfor må vores evne til at handle formålsoverorienteret kultiveres og udvikles, så vi kan rumme spændingen i på én gang at være målrettede og ambivalente (Majgaard, 2017). Det indebærer, at målrettetheden må lægge sig i hænderne på en mere omfattende logik, hvor mål bliver hypoteser om, hvad der er værd at stræbe efter. Hypoteser, der skal tages alvorligt, men ikke tages bogstaveligt (Christensen & Kreiner, 2011). Det er dette, som March (1988) lægger op til, når han foreskriver leg som metode. I linje hermed beskriver Moore (2013), hvordan offentlige ledere kan bruge målbare mål som netop hypoteser om, hvad offentlig værdiskabelse kunne være. Ledelse orienteres hermed mod et ideal (offentlig værdiskabelse), men dette ideal ses som komplekst og multidimensionelt og vil aldrig kunne udtømmes i en række indikatorer. Dette forhindrer imidlertid ikke ledere i hele tiden at skulle give bud på specifikke og forpligtende mål, men disse kan kun være tentative og vil kunne anfægtes og korrigeres. På den måde kan vi bruge målstyring som en simpel og lineær styringsteknologi, der imidlertid er i spil i en mere åben og eksperimenterende, transformativ styringspraksis (Majgaard, 2013).



**“PÅ DEN ENE SIDE SKAL LEDEREN OPRIGTIGT KUNNE STÅ INDE FOR SINE MÅL OG DE HERI INDEHOLDTE IDEALISERINGER. PÅ DEN ANDEN SIDE SKAL LEDEREN KUNNE ACCEPTERE, AT MÅLENE HELT LEGITIMT KAN ANFÆGTES, OG AT ETHVERT LEDELSESMANDAT ER FLERTYDIGT OG MIDLERTIDIGT”**

At integrere de to tilgange til styring, er en psykologisk krævende opgave, hvor lederen må udvikle en nuanceret og realistisk sans for handlekraft, som kan rumme ambivalens og flertydighed (Lapierre, 1989): På den ene side skal lederen oprigtigt kunne stå inde for sine mål og de heri indeholdte idealiseringer. På den anden side skal lederen kunne acceptere, at målene helt legitimt kan anfægtes, og at ethvert ledelsesmandat er flertydigt og midlertidigt. Det er en svær kombination af tydelighed og usikkerhed, magt og afmagt, som kræver, at vi har kunnet håndtere den sorg, det er at sige farvel til en idealiseret verden med klare idealer, mål og mandater. Men her kan vi få hjælp fra en god roman. Når vi læser Moby Dick, kan vi opleve bevægelsen mellem det målrettede og det vagabonderende plot. På nogle tidspunkter kan vi lade os gribe af Ahabs kamp med hvalen og blive irriteret over Ishmaels afbrydelser og diskursive svinkeærinder. På andre tidspunkter kan vi gribes af medfølelse for Ahabs forpinte sind og se Ishmaels evne til at fortabe sig og elske som en forløsning. Og vi ser, at de to behøver hinanden. Uden Ahab ingen fremdrift, uden Ishmael intet liv.



## LITTERATUR

- Arvin, N. (1957). Herman Melville. New York: Viking Press.
- Bryant, J., & Springer, H. S. (2007). Moby-Dick. A Longman Critical Edition. New York: Pearson Longman.
- Christensen, S., & Kreiner, K. (2011). Projektledelse i løst koblede systemer : ledelse og læring i en ufuldkommen verden. Kbh.: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Dana, R. H. (2007). Two Years Before the Mast : a Personal Narrative. New York: Barnes & Noble.
- Drucker, P. F. (1989). The Practice of Management. Jordan Hill, England: Heinemann Professional : Butterworth Heinemann.
- Drucker, P. F. (2017). Adventures of a Bystander. London: Routledge.
- Fairbairn, W. R. D. (1952). Psychoanalytic Studies of the Personality. London: Tavistock.
- Greve, C., & Ejersbo, N. (2013). Udviklingen af styringen i den offentlige sektor. Baggrundsrapport til Produktivitetskommissionen.
- Klein, M. (1997). Notes on Some Schizoid Mechanisms. In Envy and Gratitude and Other Works 1946-1963 (pp. 1–24). London: Vintage.
- Krantz, J. (2001). Dilemmas of Organizational Change: A Systems Psychodynamic Approach Perspective. In L. Gould, L. Stapley, & M. Stein (Eds.), The Systems Psychodynamics of Organizations: Integrating the Group Relations Approach, Psychoanalytic and Open Systems Perspectives. New York: Karnac Books.
- Lapierre, L. (1989). Mourning, potency, and power in management. HRM Human Resource Management, 28(2), 177–189.
- Ledelseskommissionen. (2018). Sæt borgeren først. Ledelse i den offentlige sektor med fokus på udvikling af driften.
- Majgaard, K. (2013). Offentlig styring : simpel, reflekteret og transformativ. Kbh.: Hans Reitzel.
- Majgaard, K. (2017). Handlekraft i velfærdsledelse. Copenhagen: Hans Reitzels forlag.
- March, J. G. (1988). The Technology of Foolishness. In J. G. March (Ed.), Decisions and Organizations. Oxford: Basil Blackwell.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. Organization Science, 2, 71–87.
- May, R. (1992). Myte og eksistens. København: Gyldendal.
- Melville, H. (1992). Moby-Dick. London: Wordworth Classics.

- Moore, M. H. (2013). *Recognizing public value*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Mumford, L. (1929). *Herman Melville*. New York: The Literary Guild of America.
- Murray, H. A. (1981). *Endeavors in psychology : selections from the personology of Henry A. Murray*. (E. S. Shneidman, Ed.). New York: Harper & Row.
- New Bedford Whaling Museum. (1984). *Moby-Dick and the Tools of Whaling : a cooperative reading by students of the sophomore class of New Bedford High School and the curatorial staff of the New Bedford Whaling Museum*. New Bedford, Mass.: New Bedford High School.
- Sievers, B. (2013). Leadership and Monomania: Herman Melville's *Moby Dick*. In J. Gosling & P. Villiers (Eds.), *Fictional Leaders: Heroes, Villains and Absent Friends* (pp. 50–86). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Torbert, W. R., & Associates. (2004). *Action Inquiry : the Secret of Timely and Transforming Leadership*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Østergaard Møller, M., Iversen, K., & Andersen, V. N. (2016). *Review af resultatbaseret styring. Resultatbaseret styring på beskæftigelses-, grundskole- og socialområdet*. København.

---

[i] I det følgende henviser jeg til romanen bare ved at angive et sidetal eller kapitelnummer i denne udgave. *Moby Dick* blev oprindeligt udgivet i 1851 af Harper & Brothers i New York. Den er skrevet 1850-51 af Herman Melville, som selv havde haft hyre på et hvalfangerskib og forinden havde skrevet fem romaner om livet i Sydhavet og på skibene. I romanen tager Ishmael hyre på skibet Pequod, som ledes af kaptajn Ahab, som ser stort på skibsejernes opdrag og tager skibet ud på sit helt private hævn tog mod den hvide hval, Moby Dick. Først i tiden efter 1. verdenskrig bliver romanen for alvor anerkendt, som en nyskabende og mangestemmig fortælling om konflikter, der udspiller sig både

samfundsmæssigt, individualpsykologisk og eksistentielt. Her er litteraturkritikeren Lewis Mumfords biograf om Melville (1928) en hjørnesteen, som diskuteres og videreudvikles af bl.a. litteraturkritikeren Newton Arvin (1957) og psykoanalytikeren Henry Murray (1981). Aktuelt har ledelsesforskeren Burkhard Sievers (2013) brugt en psykodynamisk af læsning Moby Dick til en analyse af netop målorientering og monomani i ledelse. Det er disse bidrag, som jeg især trækker på i dette essay.