

OPBYG MANDAT MED MOSES

- UDØDELIGE KLASSIKERE GENFORTALT FOR LEDERE #2

Publiceret: 7. juli 2019

Af Klaus Majgaard

ABSTRACT:

Ledere lever livet farligt. For at lede legitimt må de påberåbe sig at repræsentere et højere standpunkt, som giver mandat til at lede. Men mandater er flertydige og usikre og ledere er begrænsede og fejlbarlige. Mandater bryder sammen og ledere spræller. Ledelse udøves i et risikabelt vekselspil mellem idealisering og skuffelse. Det kunne være en trist historie, hvis ikke netop dette vekselspil kan bane vej for fornyelse af fællesskab og kultur. Dette er temaet for en af vores kulturs vigtigste myter om, hvordan Moses lærte et løst forbund af stammer at blive et folk.

OM AT VÆRE FOR MEGET ELLER FOR LIDT

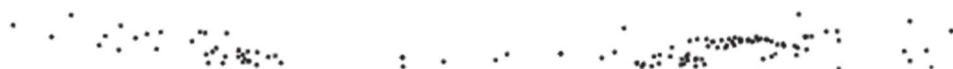
Forestil dig, at du har fået ansvaret for at opbygge en ny organisering, som skal samle en række ellers splittede faggrupper og skabe et stærkt tværfagligt miljø, som kan bidrage med løsninger af vigtige samfundsproblemer. Din politiske opdragsgiver har givet dig et ret overordnet billede af denne opgave og udstyret dig med en del beføjelser, men det afholder ham ikke fra at blande sig helt ned i enkelte detaljer, når lejligheden byder sig. Egentlig har han givet dig et ret stærkt mandat, men han bliver undertiden utålmodig og vred, og han er ikke bange for helt synligt at desavouere dig. Dine nye ansatte kan godt se ideen med at samle faggrupperne i den nye organisering og de anerkender også, at den engagerede opdragsgiver kan bane vej for, at de får gode betingelser for arbejdet. Så længe de oplever, at betingelserne for deres arbejde bliver bedre, bakker de op. Omvendt, når omverdens støtte udebliver og problemer og ressourcemangel melder sig, er de hurtige til at længes tilbage til de enheder, de kom fra.

Indeholder den her beskrevne ledelsessituation typiske træk? Ja, der er gode grunde til, at ledelsesmandater ikke kan være entydige og givne, og at medarbejdere har forbehold i forhold til deres opbakning til ledelsen. Der er mange hensyn og værdier, der skal mødes. Og det kræver fleksibilitet og konstant forhandling at vedligeholde en koalition, der kan bakke op om et opdrag (Heifetz & Linsky 2002; Moore 1995).

LEDELSE BLIVER I DENNE SAMMENHÆNG AT KUNNE OVERSÆTTE FLERTYDIGE OG USIKRE OPDRAG TIL BETINGELSER, SOM MEDARBEJDERE OG SAMARBEJDSPARTNERE FINDER MOTIVERENDE OG BRUGBARE.

Netop de svære forhandlinger af opdrag og mandat er den røde tråd i en af vores kulturs mest betydningsfulde myter. Moses fik til opdrag at befri en befolkning af jødiske tvangsarbejdere og lede dem til det land, de var blevet lovet. Moses havde en opdragsgiver som få. Det var Gud.

Ledelsesmandatet var langt fra stabilt. Gud gav Moses en næsten umulig opgave, forsynede ham med kraftfulde virkemidler, men blandede sig også i selv de mindste detaljer og var ofte ved at trække tæppet væk under Moses. Det jødiske folk var heller ikke en nem gruppe at lede. Som udgangspunkt udgjorde de langt fra et folk, men en løs føderation af stammeforbund (Buber 1994: 34-35). De frygtede Gud og ophøjede Moses, når han demonstrerede opdragsgiverens magt og voldsomhed, men nedgjorde ham, når sult, tørst og udmattelse meldte sig. Flere gange var Moses' liv i fare. Under disse præmisser ledte Moses jøderne på 40 års ørkenvandring, indtil de stod på grænsen til det forjættede land, hvor Moses ikke selv måtte følge med længere.



Ledelse er en balance mellem at være for meget og være for lidt. På den ene side kræver ledelse en vis idealisering af opdrag og mandat. Lederen handler ikke bare på egne vegne, men på vegne af højere hensyn og værdier. Ellers ville der ikke være et legitimt krav om at kunne udøve autoritet. Idealisering vil sige, at lederen i en vis forstand bliver repræsentant for en "helhed" – den være sig folket, nationen eller samfundet. Lederen kommer på den måde op på en piedestal. På den anden side betyder det usikre mandat og lederens egne begrænsninger, at man ikke kan leve op til de høje krav, men må forvente at skuffe og "falde igennem". Piedestalen vil lejlighedsvist brase sammen. Netop sådanne skuffelser og kriser kan igen give afsæt for en fornyet relation og et genforhandlet mandat.

"IDEALISERING VIL SIGE, AT LEDEREN I EN VIS FORSTAND BLIVER REPRÆSENTANT FOR EN "HELHED" – DEN VÆRE SIG FOLKET, NATIONEN ELLER SAMFUNDET. LEDEREN KOMMER PÅ DEN MÅDE OP PÅ EN PIEDESTAL. PÅ DEN ANDEN SIDE BETYDER DET USIKRE MANDAT OG LEDERENS EGNE BEGRÆNSNINGER, AT MAN IKKE KAN LEVE OP TIL DE HØJE KRAV, MEN MÅ FORVENTE AT SKUFFE OG "FALDE IGENNEM". PIEDESTALEN VIL LEJLIGHEDSVIST BRASE SAMMEN."



Det er denne dynamik mellem idealisering og skuffelse, som jeg skal forfølge gennem fortællingen om Moses. Det gør jeg i to runder.

I første runde *centrerer* jeg fortolkningen om Moses som lederperson. Moses er her både den store leder, men også den klemte oversætter mellem en hidsig og uberegnelig gud og et folk med et ret så ambivalent forhold til autoriteter. Sigtet i denne fortolkning er at følge, hvordan Moses genforhandler sit mandat i kredsløbet af idealisering og skuffelse.

I anden runde *decentrerer* jeg lederpersonen Moses. Her følger jeg Freuds alternative udlægning af fortællingen, hvor han når frem til, at én person ikke har kunne udfylde Moses' rolle (Freud 2010). Historien om den store leder er en idealiserende rekonstruktion, som udspiller sig på baggrund af et (hævder Freud) faktisk forløb, hvor der mindst er to Moses-skikkelser – én, som skuffer og bliver slået ihjel, og en anden, som folket tilslutter sig – og hvor israelitterne over tid forsoner denne konflikt ved at genskabe den dræbte leder i en ny og mere ophøjet version. For Freud var netop detroniseringen

og idealiseringen af faderskikkelser en væsentlig dynamik i den måde, vores kultur bliver til og udvikler sig (Freud, 2014).

Hvor den ene fortolkning samler sig om, hvordan en lederperson navigerer i spændingsfeltet mellem idealisering og skuffelse, så baner den anden fortolkning vej for, hvordan lederskikkelser over tid kan fortolkes og genfortolkes i forsøg på at finde kompromisser i spændet mellem idealer og skuffelser.

I de følgende to afsnit præsenterer jeg de to fortolkninger. I det efterfølgende tredje afsnit diskuterer jeg, hvordan de to forståelser af fortællingen om Moses kan kaste lys på lederes brydningsfulde arbejde med at skabe og vedligeholde et mandat.

MOSES SOM DEN KLEMTE OVERSÆTTER

INGEN LEDER STARTER FRA BAR BUND. EN LEDER TRÆDER IND I EN FORTÆLLING, DER ER I GANG OG OVERTAGER ARV OG GÆLD MED HENBLIK PÅ AT FORVALTE DEN OG VIDERE GIVE DEN.

Sådan var det også med Moses. Flere hundrede år tidligere fik Jacob 12 sønner, som grundlagde Israels stammer. Øjstenen var Josef og han påkaldte sig brødrenes jalousi og de solgte ham til omrejsende handlende. Han kom til Ægypten, hvor han i kraft af sine særlige talenter vandt Faraos tillid og blev en betroet rådgiver og administrator. En af hans bedrifter var at håndtere oplagring og distribution af korn under en hungers periode. Presset af sult og tiltrukket af Josefs succes og velstand dukkede brødrene op og bad om godt vejr. Sådan grundlagde de en koloni i Ægyptens østre nildelta, Gosen. De blev mange og kongen blev nervøs. Det var vel at mærke en ny konge, som ikke helt kendte til alt det gode, Josef havde udrettet. Sådan skete det, at de jødiske kolonister blev slaver. Det stod på i omkring 400 år, indtil Moses blev født.

Hans mor var Jochebed, der tilhørte Levis stamme. Da hun fødte, var Faraos rædselsslagen ved tanken om, at de jødiske tvangsarbejdere skulle gøre oprør og han gav ordre om, at alle nyfødte drengebørn skulle kastes i Nilen. For at redde sin søn sendte hun ham ned ad floden i en kurv, og han blev samlet op af en ægyptisk prinsesse, som adopterede ham. Jochebed fungerede diskret som amme.



Moses voksede således op med et ben i hver lejr. Han levede som ægyptisk prins og kendte ikke til sit ophav. Alligevel hører vi, at han umiddelbart følte et tilhørsforhold og en solidaritet med de jødiske tvangsarbejdere. Det er to meget forskellige kulturer at skulle spænde over. Ægypten var et storrigt land med interesser og indflydelse i hele Mellemøsten og Middelhavsområdet. Det var organiseret stærkt centralistisk som et dynasti med et religiøst begrundet hierarki med klare regler og procedurer og en høj skriftelighed. Israelitterne udgjorde derimod et løst organiseret stammeforbund med skiftende stærkere og svagere bindinger – alt efter, om der for tiden var en karismatisk leder, som formåede at overbevise de selvstændighedssøgende, men også tilpasningsdygtige stammer om at følge en fælles retning. To meget forskellige institutionelle kulturer stod over for hinanden, *”pyramidens tradition”* over for *”lejrbålets tradition”* (Buber 1994: 34-35).

Netop med sit spaltede udgangspunkt blev det Moses’ opgave at være fødselshjælper for israelitterne befrielse og dannelse af selvstændig nation. Det fordrerede en samfundsdannelse, som

overskred den simple modstilling mellem "pyramide" og "lejrball" – eller mellem hierarki og bureaukrati på den ene side og stamme, klan og netværk på den anden side. Moses skulle lede, men ikke herske (Buber 1994: 116-117). De nomadiske stammer skulle blive et folk, oprette territorie, grænser og love, men uden at miste de levende stammefællesskaber. Det er en kompleks og krævende orden at skulle udvikle.

"NETOP MED SIT SPALTEDE UDGANGSPUNKT BLEV DET MOSES' OPGAVE AT VÆRE FØDSELSHJÆLPER FOR ISRAELITTERNE BEFRIELSE OG DANNELSE AF SELVSTÆNDIG NATION. DET FORDREDE EN SAMFUNDSDANNELSE, SOM OVERSKRED DEN SIMPLE MODSTILLING MELLEM "PYRAMIDE" OG "LEJRBÅL" – ELLER MELLEM HIERARKI OG BUREAUKRATI PÅ DEN ENE SIDE OG STAMME, KLAN OG NETVÆRK PÅ DEN ANDEN SIDE. MOSES SKULLE LEDE, MEN IKKE HERSKE."



Umiddelbart virker Moses ikke moden til en sådan krævende ledelsesopgave. Han var impulsiv og temperamentsfuld. Og han var hæmmet i sin kommunikation, hvad enten det var på grund af et talehandicap, eller blot fordi han ikke talte jødernes sprog (Anden Mosebog 4:10-11; Freud 2010: 42). Det var ikke en stor leder, der tonede frem og han imponerede heller ikke sine undertrykte landsmænd. Alligevel var det Moses, der med sin splittede baggrund skulle bane vejen for overgangen fra slaveri til fri nation. For at kunne dette måtte Moses få greb om sin egen spaltethed. Det, der skulle til, var en krise og en påkaldelse.

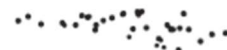
Krisen kom hurtigt, da Moses i vrede dræbte en ægyptisk vagtmand, der var hård over for en tvangsarbejder. Heller ikke dét vandt dog landsmændenes respekt. "Hvem har sat dig til herre og dommer over os? Vil du måske slå mig ihjel, lige som du slog ægypteren ihjel?", svarede en arbejder, da Moses forsøgte at gribe ind i et slagsmål (Anden Mosebog 2: 14-17). Nu vidste Moses, at folk kendte til drabet på vagtmanden, og det blot var et spørgsmål om tid, før han blev stillet til regnskab. Derfor flygtede han og nåede til Midjan, hvor fjerne efterkommere af Abraham (Midjan og Ishmael) levede som hyrder og nomader. Her genfandt Moses forbindelsen til stammernes oprindelige livsform. Han giftede sig med en af Jethros døtre, og opdragelsen ved hoffet blev nu suppleret med livet som hyrde. De to sider i Moses baggrund begyndte at nærme sig hinanden.



Påkaldelsen kom, da han mødte Gud, som henvendte sig til ham med en stemme, der udgik fra luerne i en brændende busk. Her får Moses sit mandat: Gud identificerer sig som fædrenes gud. Han siger, at han har hørt israelitterne klageskrig og set deres nød. Og nu vil han bruge Moses som sit redskab og sin budbringer til at befri folket og føre dem til det land, som han har lovet dem. Det er en fornyet pagt, han nu tilbyder. Før har han været fædrenes, slægtens og stammernes gud. Nu vil han være folkets gud (Buber 1994: 89). Moses skal altså være redskab i det løst organiserede stammeforbunds samling og forvandling til et folk og en nation. Den ulmende spænding mellem hierarki og lejrfællesskab blusser op. Intet under, at Moses værger sig. Han prøver at udfritte Gud sit sande navn

(der i magisk logik vil give ham en vis kontrol), men Gud undviger behændigt. "Jeg er den, jeg er", siger han. Gud lover at være til stede, og han giver også Moses adgang til at gøre visse underfulde ting, der kan fascinere og overbevise omgivelserne. Til sidst påpeger Moses sit talehandicap. Men også her har Gud svar: "Hvem gør stum eller døv, seende eller blind? Mon ikke jeg, Herren" (Anden Mosebog 4:11-14). Han giver dog Moses sin bror, levitten Aron som talerør – og dermed er grunden lagt for levitternes rolle som præsteskab. Lige som Gud må tale gennem Moses, så må Moses tale gennem Aron og præsterne. Moses' stammende oversættelser bringer himlens stemme til jorden (Buber 1994: 80).

Moses tog opgaven på sig i tiltro til Guds støtte. Mandater er dog flygtige. Allerede første nat på turen tilbage til Ægypten forsøgte Gud at dræbe Moses (Anden Mosebog 4: 24-25). Grunden var, at Moses ikke havde fået omskåret sin søn. Moderen ordnede dog lynhurtigt dette udestående med en skarp sten, og Moses overlevede på et hængende hår. Her lærte Moses det, som mange ledere også erfarer, nemlig at ledere lever livet farligt, og at det være svært at forudse eller opdage, hvornår opbakningen er væk (Heifetz & Linsky 2002). Opdragsgiveren vil ikke lade sig kigge i kortene, men gerne udstyre lederen med beføjelser og tricks for en tid.



Da de kom til Ægypten, påbegyndte Moses og Aron et velkendt forhandlingsforløb med kongen, som skulle danne mønster for mange senere forhandlingsforløb, hvor profeter konfronterer en konge og kompromisløst påpeger uretten i det, kongen gør, og lige så nøgternt beskriver konsekvenserne, som må følge af denne uret (Buber 1994: 85-86). Faraos var hård og nægtede at lade jøderne gå. Konsekvenserne faldt over Ægypten som ti plager. Om sommeren, når floderne gik over deres bredder, vandrede frøerne i land. Om vinteren stormede og haglede det. Til foråret dækkede en sandstorm for al lys, og en frygtelig epidemi slog de ægyptiske førstefødte ihjel. Gud forhærdede Faraos sind, så han ikke formåede at give op, før han virkelig havde tabt.

På det tidspunkt, vi kender som påske, var Faraos død. Udfrielsen nærmede sig. Men folket var slet ikke klar til at være folk. Det var en vrimmel af fraktioner og deres støtte til Moses kom og gik. Moses skulle lede omkring 600.000 mænd foruden kvinder og børn gennem ørkenen – uden nogen videre organisering (Anden Mosebog 12:37). Måske var ørkenen det sted, hvor jøderne atter kunne opleve en "renere og friere atmosfære" og genfinde en tabt livsform og tro (Buber 1994: 94). Netop før opbruddet indstiftede Moses et gammelt og traditionelt hyrde måltid, hvor et lam ofres som erstatning for at ofre af sine egne, og blodet smøres på dørstolper for at lade dæmonerne fare videre. I den øjeblikkelige situation fik måltidet en sekundær betydning ved, at Gud lod myrderiet af de førstefødte gå forbi jødernes hjem (Passah). Men denne brutalitet optog Gud dæmonien i sit eget væsen og bekræftede pagten med folket. Jøderne spiste med spændte bælt, sko på fødderne og staven ved hånden. De var parate til at følge med Moses ud i ørkenen.

Opbruddet var radikalt. Det ægyptiserede Israel blev revet op med rode. Intet skulle blive tilbage. Selv Josefs mumie skulle tages med. Den store mængde begav sig ud ørkenen, stadig uden anden struktur end det løse stammeforbund. Det var ikke Moses, men Gud selv, der førte an – om dagen som en skysøjle, om natten som en ildsøjle. Den rasende og vægelsindede Faraos skiftede mening og sendte stridsvogne efter flokken. Lidt overraskende indhentede de først jøderne, da de stod trængt op mod Det Røde Hav. Som de fleste ved, skilte Moses vandene og lod folket vandre over til Sinai-

halvøen, men lod bølgerne slå sammen om de forfølgende soldater. Der var lukket og slukket. Forbindelsen til Ægypten var brudt.

Med dette brud i ryggen begyndte Moses sit møjsommelige arbejde med at opbygge en organisering af folkemængden, som kunne danne grundlag for en fri nation. Hele denne proces, som kom til at tage mere end 40 år, var drevet af stærke modsætninger og konflikter. Jeg skal her samle mig om tre temaer i disse kampe: *Mad, lovgivning og visionen*.

Kampen om maden

Det er svært at overvurdere den kolossale tillid, som det kræver at følge med Moses ud i ørkenen. Der var som sagt ingen planer eller tilrettelæggelse af forsyninger af mad og vand til den store menneskemængde. Og dette blev en konstant kilde til konflikter, som dybest angik karakteren af de bånd, der bandt dem sammen. I det løst organiserede stammeforbund var man villig til at vise en karismatisk leder tillid, så længe denne øjensynligt havde Gud på sin side. At "have Gud på sin side" blev temmelig konkret udlagt som, at stammerne oplevede støtte og fremgang. Relationerne i den ny nation var på denne måde rent *opportunistiske*: de byggede på et forventet bytteforhold – tillid mod forventede modydelser (Buber 1994: 117). Når ydelserne udeblev, blev idealiseringen af lederen vendt om til sin radikale modsætning – raseri og foragt. Når varmen og sulten meldte sig, længtes man tilbage til Ægypten: "Var vi dog blot døde for herrens hånd i Ægypten, hvor vi sad ved kødgryderne og kunne spise os mætte i brød! Thi I har ført os ud i denne ørken for at lade hele denne forsamling dø af sult" (Anden Mosebog 16:3). Moses løb frem og tilbage mellem folket og Gud som en overanstrengt mægler, og flere gange var folket på nippet til at stene ham. Gud sørgede i sidste ende for manna, vagtler og vand, men bebrejdede folket den manglende tillid. Det er formentlig også på baggrund af mangel på tillid, at Moses blev dømt til ikke at måtte følge med folket ind i det forjættede land, men at han skulle blive tilbage og dø efter at have kigget ud over landet fra et bjerg (Femte Mosebog 32: 49-52).



"PÅ DEN ENE SIDE IDEALISERES DEN KARISMATISKE LEDER. MEN LEDEREN ANERKENDES REELT KUN SOM EN "FIKSER", DER VISER SIN BERETTIGELSE VED AT SKAFFE RESSOURCER, FJERNE HINDRINGER OG SIKRE STØTTE. IDEALISERINGEN ER BESNÆRENDE. MEN DEN FØRER IND I EN BLINDGYDE, HVOR LEDEREN KOMMER PÅ OVERARBEJDE OG I REALITETEN FORHINDRES I AT VÆRE LOYAL TIL NOGEN AF SIDERNE."

Denne kamp er et opgør med en opportunistisk logik, der ikke kan danne grundlag for en bæredygtig organisering. På den ene side idealiseres den karismatiske leder. Men lederen anerkendes reelt kun som en "fikser", der viser sin berettigelse ved at skaffe ressourcer, fjerne hindringer og sikre støtte. Idealiseringen er besnærende. Men den fører ind i en blindgyde, hvor lederen kommer på overarbejde og i realiteten forhindres i at være loyal til nogen af siderne. Moses mægler, klager og appellerer, og støtten forsvinder fra både Gud og folket.

Kampen om loven

Spørgsmålet bliver altså, hvordan der etableres et fælles grundlag for folket, som rækker ud over den rene opportunistiske og interessebetonede sammenslutning? Det er omdrejningspunktet for den anden kamp, som angår loven: Da flokken nåede Sinai Bjerget, var tiden inde til på ny at indstifte pagten med Gud. Moses steg op på bjerget og tog imod de ti bud fra Gud (Anden Mosebog 20: 3-19). Buddene bryder endnu engang enhver forbindelse til det ægyptiserede Israel. Folket må ikke have andre guder, og de må forlade enhver forestilling om, at gud kan bindes til bestemte billeder og steder, eller at han kan manipuleres med magi (tage Guds navn forfængeligt). Jødernes gud er suveræn og kan vise sig, hvor og når han vil, og han fordrer en ubetinget anerkendelse som grundlag for den nye pagt og nationsdannelse (Buber 1994: 178–179).

MED DETTE AFSÆT STRUKTURERER GUD BÅDE TIDEN OG RUMMET. TIDEN INDDILES I DEN NÆRE TID (UGENS RYTME – AT KOMME HVILEDAGEN I HU) OG DEN LANGE TID (GENERATIONERNES RYTME – AT ÆRE SIN FAR OG MOR). RUMMET ORDNES I RESPEKTFULDE RELATIONER TIL MEDMENNESKENE – AT RESPEKTERE LIV, ÆGTESKAB, EJENDOM OG SOCIAL ÆRE.

Misundelse forbydes som den følelse, der mere end nogen anden kan nedbryde fællesskab. Samlet kan vi sige, at buddene påbyder israelitterne at udstrække deres solidaritet fra stammen til folket (Buber 1994: 180-182).

Dette var imidlertid meget at forlange. I centrum for nationen skulle være en idealiseret autoritet, som ikke var bundet op på opportunistiske interesser, og som ikke lod sig fremtræde i en sanselig og forståelig form, men som blot fordrede ubetinget tilslutning som grundlag for respektfulde og tillidsfulde bånd, som gik på tværs af de velkendte grænser mellem stammer og slægter. Stammemedlemmerne blev påkaldt til at være medlemmer af nationen som et fællesskab, der stadig syntes at have en *ret abstrakt fællesnævner*. Ganske vist blev pagten indgået. Men kort tid efter blev den brudt. Moses ville blive på bjerget i 40 dage for at faste og modtage vejledning fra Gud, og i mellemtiden blev Aron tilbage med folket. Inden der var gået lang tid, blev Aron presset til at give folket en mere konkret og forståelig guddom. Af indsamlede smykker smedede han en guldkalv, som virkelig var sanselig og løfterig, og som man kunne tilbede og feste ved.

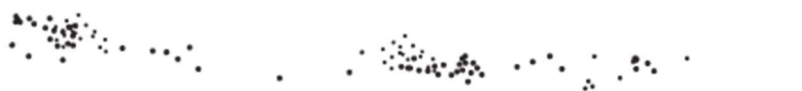
Gud blev rasende og tilbød Moses at gøre det af med folket og lade Moses selv grundlægge et folk fra bunden. Moses gik dog i forbøn for folket, men det hindrede ham ikke selv i at straffe folket med stor vrede og grusomhed. Først knuste han tavlerne med de ti bud, pulveriserede guldkalven og tvang folket til at drikke pulveret. Derefter samlede han en flot tro levitter, som vandrede hærgende gennem lejren og dræbte henved 3.000 mennesker (Anden Mosebog 32: 20-28).



Foto: Alamy Limites / Gustave Dore

Da pagten skulle repareres, var præmisserne radikalt ændret. Moses steg atter op på bjerget medbringende to tomme tavler. Måske havde Gud indset, at det ikke ville lykkes at binde folket sammen med et positivt budskab om indbyrdes solidaritet. Ikke direkte i hvert fald. Skulle sammenhængskraften skabes, måtte det blive gennem hadet til en fælles fjende. Dette gav anledning til en nyformulering af dekalogen (Anden Mosebog 34: 13-26). Her handlede det om *de folk, der skulle fordrives fra Kanaans land*. Folket skulle vogte sig mod at fatte nogen som helst sympati for landets nuværende indbyggere. De ville være farlige at have i sin midte og måtte fordrives. "...I skal nedbryde deres altre, sønderslå deres stenstøtter og omhugge deres asjerastøtter (Anden Mosebog 34:13). Gud er *krigerisk* og påtager sig nu navnet "*Nidkær*". Også en anden ændring kom i stand. Gud besluttede, at han ikke længere selv ville stå i spidsen for folket, da han simpelthen frygtede at komme til at tilintetgøre den halsstarrige flok i sin vrede. Til gengæld fik Moses den velsignelse at få lov til at kaste et kort blik på Gud bagfra (noget, man normalt dør af), hvorefter Moses skikkelse begyndte at lyse (Anden Mosebog 33: 3-23).

Nu tog statsdannelsen fart. Tidligere havde svigerfaderen Jethro været den første til at opfordre den overbebyrdede Moses til at uddelegere flere af sine opgaver til betroede ældste. Nu fik organiseringen et vældigt spring fremad. Stammerne blev nu integreret som dele i en fælles organisation – med arbejdsdeling og slagorden under vandringer og i lejren. Helligdommen blev bygget til opbevaring af pagtens vidnesbyrd, og levitterne fik særlige opgaver som præsteskab.



Som sagt ville Gud ikke længere stå i spidsen for den vandrende flok. Det afholdt ham ikke fra at gribe regulerende ind. Da folkets knurren over dårlig forplejning blev for meget, brændte han den yderste del af lejren af (Fjerde Mosebog 11:1). Da Moses var ved at miste modet og forbandede sit hverv, greb han hjælpende til og lod sin ånd gennemstrømme mellemliderne, mens han bespiste folket med vagtler (Fjerde Mosebog 11:11-35). Da mellemliderne blev mere selvbevidste og udfordrede

Moses' særlige position, så irettesatte Gud dem eftertrykkeligt (én får endda karantæne fra lejren i syv dage) og bekræftede Moses' stilling som den øverste leder (Fjerde Mosebog 12). Da en særlig oprørsk stemning rejser sig, lader han oprørerne og deres familier opsluge af jorden (Fjerde Mosebog 16).

Hvad der ikke kunne opnås med en rent abstrakt idealisering af fællesskabet, kunne nu vindes via aggression, hvor det idealiserede fællesskab modstilles en dæmoniseret modpart.

Kampen om visionen

Paranoiaen må dog være krøbet under huden på folk. Det blev i hvert fald i tiltagende grad vanskeligt at have positive forventninger til det sted, de var på vej hen. Det er genstanden for den tredje kamp. Moses udsendte 12 spejdere, der skulle undersøge Kanaans land. De vendte blege og stakåndede hjem og berettede om et land, der fortærede sine indbyggere og var befolket med kæmper i et antal som græshopper (Fjerde Mosebog 13:32). Folket udbrød i skrig og klageråb – og endnu engang lød det: "Gid vi var døde i Ægypten eller her i ørkenen" (Fjerde Mosebog 14: 2). Gud bliver rasende og tilbyder endnu en gang Moses at udlette folket fuldstændigt, så Moses kan grundlægge et nyt folk fra bunden. Moses går atter i forbøn. Gud kommer i stedet frem til den straf, at de nulevende voksne aldrig skal sætte deres fødder i Kanaans land: "Eders små børn, som I sagde ville blive til bytte, dem vil jeg lade komme derhen, og de skal tage det land i besiddelse, som I har vraget, men eders egne kroppe skal falde i ørkenen her, og eders sønner skal flakke om i ørkenen i fyrretyve år og undgælde for eders bolen, indtil eders kroppe er gået til grunde i ørkenen. Som I brugte fyrretyve dage på at undersøge landet, således skal I undgælde for jeres misgerninger i fyrretyve år." (Fjerde Mosebog 14: 31-33). Folket bliver bestyrtet og beslutter sig for at prøve at undgå denne skæbne ved straks at løbe storm på Kanaans land – uden Moses og uden at medbringe Pagtens Ark. De bliver slået hårdt tilbage.

ØRKENVANDRING MELLEM IDEALISERING OG SKUFFELSE

En lang ørkenvandring og herunder et længere ophold i Kadesj blev altså den "renere og friere atmosfære", hvor de jødiske tvangsarbejdere skulle lære at være et folk. Det sker i et modsætningsfuldt vekselspil mellem idealisering og skuffelse. I kampen om maden er folket parat til at sætte lederen og nationen på en piedestal, så længe det skaffer mad og vand. Leveres varen ikke, slår idealiseringen om i sin modsætning og bliver til ren foragt og vrede. Guds modspil er at fremsætte en lov, som idealiserer fællesskabet og fremsætter en ubetinget fordring om solidaritet. Denne gang er det folkets tur til at vække skuffelse. Det idealiserede fællesskab er for abstrakt og for åndeligt og alt for lidt knyttet til forståelige interesser og sanselige former. De bygger deres egen gud i skikkelse af en kalv. De to positioner fører til et voldeligt sammenstød, som bliver fødselshjælper for et fællesskab, som umiddelbart synes forståeligt, nemlig fællesskabet mod en fælles fjende. Her kommer der fart på integrationen. Men *paranoiaen* følger med. Noget tyder på, at et fællesskab ikke i længden kan være bæredygtigt med en rent negativ fællesnævner. Det bliver umuligt at opretholde en positiv vision for fremtiden. Og det koster 40 år ekstra i ørkenen.



Ved slutningen af vandringen synes en ny besindelse at have vist sig. De er tæt på at kunne vandre ind i Kanaans land. Aron er død. Det skete ved, at han gik op på et bjerg og overdrog sin klædning til sin efterfølger, hvorefter han udåndede (Fjerde Mosebog 20: 20-29). Nu er det den 120-årige Moses' tur - til at overdrage ansvaret til den næste leder *Josua*, som skal bringe folket over grænsen. Valget af Josua er i god tråd med "lejrbålets tradition" og den nomadiske kultur. Josua er en stærk krigerhøvding (Buber 1994: 269-270). Han er ikke på direkte talefod med Gud, men har gode militære evner – og det er der brug for, nu når blodet snart skal flyde. Dermed indstifter Moses en *ny deling af magten*. De funktioner, som var samlet i Moses' person opdeles: De kultiske og religiøse anliggende overdrages til præsterne og levitterne, og den militære og organisatoriske ledelse (dommerstanden) varetages af Josua, som er af Efraims stamme. Lige som de ti buds første del handler om forholdet til Gud, mens den sidste del handler om forholdet mellem mennesker. Balancen mellem hierarki og lejrbål bliver at dele hierarkiet i to, som kan holde hinanden i check.

Moses formaner folket til troskab mod Gud og opfordrer det til at være taknemmelige for sine prøvelser (Femte Mosebog). Han synger en sang og velsigner Israel. Derpå stiger han op på Neobsbjerget, lige over Jeriko, hvor Gud lader ham skue ud over det nye land. Moses dør, mens Josua får samling på tropperne og drager ind over grænsen.

MOSES OG DEN DETRONISEREDE TYRANS GENKOMST

Moses' opgave blev at lede dannelsen af et folk og en nation, hvor højdepunkter var udvandringen af Ægypten, indstiftelsen af loven samt etableringen af en organisation, der kunne gennemføre erobringen af Kanaans land. I hele denne proces er han den ofte klemte oversætter mellem opdragsgiveren og folket, og for at kunne være dette må han være udspændt mellem to poler: Dels må han idealiseres som Guds repræsentant. Dels må han også være et fejlbarligt menneske, som ofte må skuffe de store forventninger.

VED AT AGERE I DETTE SPÆNDINGSFELT KAN HAN BLIVE FØDSELSHJÆLPER FOR FOLKET I DETS DANNELSE AF EN NATION, SOM ER MERE END ET OPPORTUNISTISK INTERESSEFÆLLESSKAB, OG SOM KAN BALANCERE MODSTRIDENDE INSTITUTIONELLE VÆRDIER (LEJRBÅL OG HIERARKI).

Dette er ikke nogen lille gerning. Ingen tvivl, Moses er en stor leder. Spørgsmålet er bare: *Er det muligt?* Kan vi forestille os ledere som heroiske individer, som påtager sig formidlingen mellem de modsatrettede kræfter i fællesskabets tilblivelse? Eller er det mere realistisk og gavnligt at forstå denne proces som en myriade af interaktioner over lang tid, som involverer virkelig mange deltagere i udøvelsen af ledelse?

Freud (2010) når frem til, at Moses-skikkelsen fra Bibelen må være en idealiserende rekonstruktion af processer, som er langt mere komplekse, langvarige og involverende. Men rekonstruktionen er ikke tilfældig, men har en vigtig betydning i det kulturskabende vekselspil mellem idealiseringer og skuffelser.

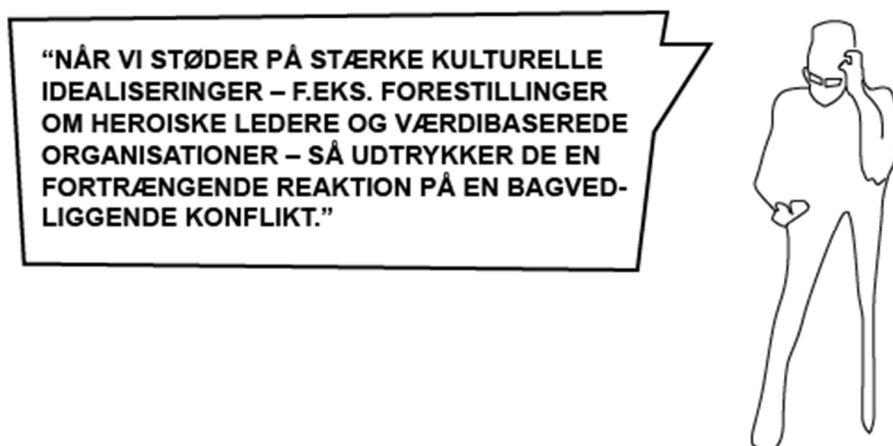
.

Her kommer mit sammendrag af Freuds genfortælling af myten (Freud 2010: 27–66):

Moses var ægypter. År 1375 f.v.t. kom en ung Farao til magten. Han ønskede at tage kampen op mod den magtfulde Amonkult. I stedet ville han indstifte en monoteistisk religion, som dyrkede solguden Aton. Magi, billeddyrkelse og dødekulten skulle afskaffes til fordel for en mere rensket og åndeliggjort religiøs praksis, som passede sig som en universalreligion for et imperium, der strakte sig ud over mange lande og kulturer. Den unge Farao fik imidlertid en kort regeringstid – 17 år – og herefter kunne de pressede amonpræster begynde at rulle reformerne tilbage. Moses var fanget i dette skifte. Han var nemlig en indflydelsesrig atontilhænger og måtte se sig om efter en ny menighed. Og netop dér fik han øje på de jødiske tvangsarbejdere i Gosen. Han vandt dem for sin sag, og som tegn på deres tilslutning indførte de den ægyptiske skik omskæring. I uroen og det politiske tomrum efter den unge faraos død lykkedes det Moses at lede tvangsarbejderne ud af Ægypten. De blev dog hurtigt trætte af den tyranniske prædikant og hans strenge religiøse krav. Moses bliver slået ihjel. Folket vandrer videre lidt på må og få. På et tidspunkt kommer de til Kadesj, hvor de møder arabiske stammer, som dyrker en uhyggelig og hævngherrig vulkangud ved navn Jahve. Også her er en Moses, nemlig en midjanitisk præst og svigersøn til Jethro. Hvor den gamle Moses var temperamentsfuld og hidsig, er den nye mere venlig og rummelig. Nu starter et tilpasnings- og forhandlingsforløb, som varer i mange generationer. Det bemærkelsesværdige er, at elementer fra Atonreligionen pludselig dukker op og kombineres med vulkankulten: Monoteismen, billedforbuddet, modstanden mod magi og trolddom samt fornægtelsen af et dødsrige – en religion, der er mindre sanselig og mere abstrakt. Kompromisset bliver til jødedommen og dannelsen af den jødiske nation. I netop denne proces dannes på et tidspunkt en myte om én Moses, som ledte jøderne på udvandringen, fornyede pagten med Gud, indstiftede loven og organiserede overtagelsen af Kanaans land. Den detroniserede tyrann vender altså tilbage i idealiseret form.

Det religionshistoriske belæg for denne fortælling kan mildt sagt anfægtes (Assmann 2010; Yerushalmi 1991). Men Freud bruger her myten til at blotlægge en grundlæggende dynamik i kulturdannelse: Når vi støder på stærke kulturelle idealiseringer – f.eks. forestillinger om heroiske ledere og værdibaserede organisationer – så udtrykker de en fortrængende reaktion på en bagvedliggende konflikt. Vi skaber idealiseringer i form af kognitive skemaer, normer og regler, og disse kommer til at udgøre *institutioner* i vores fælles liv. Men disse er typisk dannet som underforståede kompromisser på konflikter, vi som samfund har haft svært ved at håndtere. Institutioner lægger så at sige låg på konflikter, som ellers kunne være overvældende og destruktive. På den måde minder institutioner om *neurotiske symptomer*. I sidstnævnte tilfælde er der tale om en psykisk konflikt, som er fortrængt, og som vores forsvarsmekanismer kun tillader at komme til udtryk

gennem en symptomdannelse. Symptomet er altså en slags kompromis om, hvordan en fortrængt konflikt og traume kan få lov til at ytre sig (Freud 2010: 96). På samme måde er kulturelle idealiseringer og institutioner udtryk for kompromisser om, hvordan potentielt ødelæggende konflikter holdes i ave. Institutions- og neurosedannelse er således et henholdsvis kollektivt og privat udtryk for samme type af proces: "...neuroserne er asociale dannelser, de søger med private midler at præstere det, der i samfundet opstod ved kollektivt arbejde" (Freud, 2014, p. 92).



I sit kulturteoretiske hovedværk *Totem og tabu* fra 1913 forestiller Freud sig følgende grundmønster i udviklingen af idealiseringer og institutioner (Freud 2014: 170-184): Først er der en konflikt, hvor medlemmerne i en gruppe gør oprør og *dræber en tyrannisk alfahan*[i]. Derefter følger en latensperiode, hvor drabet fortrænges. Men langsomt *dukker alfahannen op igen, men nu i idealiseret form*, f.eks. som et totemdyr, der nyder særlig respekt og beskyttelse og kun spises ved særlige lejlighed og under iagttagelse af særlige regler. Da Freud udgiver sit Moses-studie i 1939, har mønstret fået en yderligere betydning. På tærsklen til holocaust interesserer Freud sig for den jødiske kulturs mulighed for at overleve en periode med grusom forfølgelse og ødelæggelse. Her ser han, at latensperioden fører til en *sublimering*, som også kan ses som en *stigende åndeliggørelse* ("Fortschritt in der Geistigkeit" - Freud 2010: 137), en opkoncentrering af de ideelle indhold i kulturen.

TRODS UNDERTRYKKELSE KAN KULTURELLE IDEALER OVERLEVE OG VENDE TILBAGE I INTENSIVERET FORM.

Som samarbejdspartneren Lou Andreas-Salomé skriver til ham som respons på Moses-analysen: "[What] particularly fascinated *me* in your present view of things is a specific characteristic of 'the return of the repressed', namely, the way in which noble and precious elements return despite long intermixture with every conceivable kind of material" (Bernstein 2009: 32).

LATENS OG FORTRÆNGNING KAN ALTSÅ KULTIVERE GROBUNDEN FOR NOGLE AF VORES KULTURS SMUKKESTE OG MEST BETYDNINGSFULDE IDEALISERINGER.

På den ene side kan vi sige, at Freud dekonstruerer fortællingen om den heroiske leder. En sådan fortælling er ikke realistisk. Jødernes vej fra Gosen til Kanaan forløb formentlig over mange generationer og kan ikke tilskrives en enkelt mand, som havde Gud i ryggen. På den anden side forklarer Freud også, hvorfor de idealiserede lederfortællinger er vigtige. For organisationers

udvikling er fyldt med konflikter og brutale sammenstød. Vi danner idealforestillinger og institutioner – såsom forståelsesformer, normer og regler – for at sone og holde disse konflikter i ave. Og i denne fortrængende håndtering sker også en sublimering, hvor ødelagte værdier repareres og ophøjes, og vi vedligeholder en verden, vi kan have tillid til. Ingen ophøjelse er dog varig. Hver gang vi idealiserer noget, skaber vi grundlag for fornyet skuffelse og aggression. Og sådan kan kredsløbet fortsætte.

IDEALISERING OG SKUFFELSE SOM KULTURSKABENDE DYNAMIK

Med Mosesmyten i ryggen kan vi anskue ledelse som den proces at skabe fælles handlemuligheder på baggrund af idealiserede, men usikre mandater. Ofte vil vi tilskrive oversætterrollen til bestemte individer. Men det vil formentlig være et forsimpelende og fortrængende greb, vi bruger for at håndtere den overvældende kompleksitet i det, vi har for med hinanden. I oversættelsen mellem mandat og handlemuligheder navigerer vi i en konstant spænding mellem idealisering og skuffelse. Ledelse kan ikke udøves legitimt uden idealiseringer. Ledelse tilbyder netop, at vi ordner vores indbyrdes spændinger og potentielt brutale konflikter under et højere værdimæssigt synspunkt. Når vi tager del i ledelse, må vi gøre os til repræsentanter for det højere synspunkt. Denne positionering er imidlertid langt fra realistisk. Vi står ikke i en moralsk sikker metaposition, men har selv del i spændingerne, konflikterne og brutaliteten. Derfor vil autoriseringen uvægerligt slå sprækker. Vi vil skuffe, og mandatet vil hænge i laser. Men netop denne afklædning og konflikt danner grundlag for, at nye idealiseringer og institutioner kan formes gennem fortrængning og sublimering, netop som Freud beskrev det.

“NÅR VI TAGER DEL I LEDELSE, MÅ VI GØRE OS TIL REPRÆSENTANTER FOR DET HØJERE SYNSPUNKT. DENNE POSITIONERING ER IMIDLERTID LANGT FRA REALISTISK. VI STÅR IKKE I EN MORALSK SIKKER METAPOSITION, MEN HAR SELV DEL I SPÆNDINGERNE, KONFLIKTERNE OG BRUTALITETEN. DERFOR VIL AUTORISERINGEN UVÆGERLIGT SLÅ SPRÆKKER. VI VIL SKUFFE, OG MANDATET VIL HÆNGE I LASER. MEN NETOP DENNE AFKLÆDNING OG KONFLIKT DANNER GRUNDLAG FOR, AT NYE IDEALISERINGER OG INSTITUTIONER KAN FORMES GENNEM FORTRÆNGNING OG SUBLIMERING, NETOP SOM FREUD BESKREV DET.”



Mosemyten viser, hvordan dette kredsløb af idealisering og skuffelse kan føre til mere komplekse og favnende forståelse af fællesskabet på vejen fra løse grupperinger til et politisk handlende folk. Fire stadier af institutionsdannelse synes at tegne sig:

FIRE STADIER AF INSTITUTIONSDANNELSE

1) **Opportunisme:** Fællesskabet er rent interessebetonet. Man tilslutter sig, så længe der er fordele. Og lederen er en fikser, der skal levere varen. Denne type af fællesskab er ikke holdbar, da det slider os op i mistro og byttehandler.

2) **Abstrakt kollektivism:** Der opstilles et idealiseret grundlag af regler (værdigrundlag og strategier), som dog ikke er forankret i nogen form for levende erfaring og praksis. Deltagerne kan godt se, at reglerne forekommer rigtige, men formår ikke at omsætte dem som motiverende præmisser for handlinger.

3) **Paranoia og kamporganisering:** Det fælles grundlag får substans gennem dæmonisering af fjender. Den abstrakte helhedstænkning i organisationen får kød og blod gennem en dæmonisering af sektorer, siloer og søjler. Samskabelse bliver meningsfuld som modvægt mod new public management og konkurrencestaten. Paranoia viser sig dog i Mosesmyten at have en selvundergravende karakter. Hvis vi ikke kan spejle os i et positivt modbillede, ender vi med ikke at kunne nære tiltro til vores egne idealer.

4) **Separation, checks & balances:** Sidst i historien opdeles organisationen i forskellige domæner, som er helliget til forskellige værdisæt og rationaler. Dommerstand separeres fra præsteskab. Driftsorganisation skilles fra netværksorganisation. Hvert værdisæt får sin tid og sit rette sted. Dette er klart en fortrængende håndtering af spændingsfelterne. De rummes, men der lægges låg på konflikterne. Enhver orden lever dog på lånt tid. Sprækker vil på et tidspunkt atter bryde op og sprede sig.

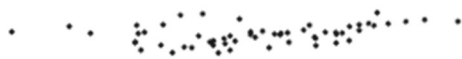
Denne type af stadier er behandlet flere steder i organisationslitteraturen – f.eks. som overgange mellem handlelogikker (Torbert & Associates 2004), som en udvikling af stadig mere forfinede forsvarsmekanismer (Gabriel 1999) eller som kvaliteter i subjekt-objektrelationer (Kegan 1994; Kegan & Lahey 2016; McCauley, Drath, Palus, O'Connor & Baker 2006).

MOSEMYTEN VISER VOLDSOMHEDEN I DE KONFLIKTER, DER OPSTÅR, NÅR DEN GÆLDENDE SPÆNDINGS-HÅNDTERING HAR NÅET SIN GRÆNSE.

Når den opportunistiske logik når sin grænse, er Moses afklædt som en leder, der "ikke kan levere varen" og mødes med raseri og trusler (stening af Moses), og Gud svarer med endnu hårdere trusler (udslettelse af folket). Når tilbuddet om en abstrakt kollektivism ikke anerkendes af folket, opstår maniske modkulturer (orgier og afgudsdyrkelse), som igen mødes sadistisk med vold og ydmygelse (folket tvinges til at drikke guldstøv og mange dræbes). Når paranoiaen gør folket modløse, dømmes det til afmagt og forfald (at dø i ørkenen).

PARANOID, DEPRESSIV, MANISK RESPONS

Her giver fortællingen en voldsom afbildning af processer, som jeg dog tror er genkendelige for mange. Når vores hidtidige logik og spændingshåndtering trues, udløser det ængstelighed og aggression (Kegan 1982: 270). Nogle gange vil det føre til en kritik af omgivelserne, som tvinger os til at forholde os til en kompleksitet, som overvælder os, og som vi ikke har begreber for. Denne *paranoide respons* vil kunne ses som den "gamle" spændingshåndterings forsøg på at forsvare sig selv. Det vil dog være svært for os i længden at opretholde et billede af omverdenen som totalt urimelig. Vi har brug for at have et billede af verden, som vi kan nære tillid til. Næste skridt kan derfor være, at vi begynder at kritisere os selv – eventuelt ved at lade en idealiseret instans (Gud) udøve kritikken. Det er os, den er gal med. Vi føler os inkompetente, afmægtige eller skamfulde. Denne *depressive respons* kan være vores begyndende forsøg på at distancere os fra den hidtidige måde at håndtere spændinger på. Når vi kan skælde ud på os selv, kan vi i hvert fald holde en del af os sig selv ud i strakt arm. På et tidspunkt griber vi ud efter et nyt holdepunkt, som måske kan love os et nyt perspektiv på spændingerne. Det kan være, at et nyt stadie så småt viser sig, eller bare en vildvej. Vores forståelse af det nye er imidlertid stadig abstrakt, og vi nærer let euforiske og overdrevne forhåbninger. Vi får måske en følelse af ny handlekraft. Vi løber storm på Kanaans land. Denne *maniske respons* viser sig ved urealistiske forestillinger om at kunne reparere alle de skader, som er gjort i kraft af den gamle logik (Klein 1988).



AFSLUTNING

Mosesmyten giver ingen manual til, hvordan vi udøver ledelse. Men den giver et alt andet end blodfattigt sprog for beskrivelse af spændinger, ængstelighed og trusler, som vi oplever, når vi kaster os ud i at udøve ledelse i spændingsfeltet mellem idealisering og skuffelse.

INGEN BØR LADE SIG LEDE AF NOGEN, SOM IKKE HOLDER NOGET HELLIGT.

Idealisering er nødvendig. Men lige så sikkert er det, at idealiseringerne vil blive udfordret, og mandatet pillet ned.

Vi kan altså ikke undgå spændingsfeltet. Men vi kan lære at navigere i det ved at forstå, at opbygning og sammenbrud af mandater er momenter i en kulturel dannelsesproces, hvor vi lærer at være fællesskab på mere omfattende og nuancerede måder. De konflikter og brydningsfulde følelser, vi oplever undervejs, kan være værdifulde pejlemærker for denne proces. For at kunne bruge følelser som pejlemærker må vi kunne forholde os iagttagende til dem og ikke lade os opsluge af dem. Vi bevæger os lettere i spændingsfeltet, hvis vi afholder os fra at identificere os med hverken idealiseringen eller sammenbruddet, men snarere ser os selv i bevægelsen mellem disse.



**“VI BEVÆGER OS LETTERE I SPÆNDINGS-
FELTET, HVIS VI AFHOLDER OS FRA AT IDENTIFI-
CERE OS MED HVERKEN IDEALISERINGEN
ELLER SAMMENBRUDET, MEN SNARERE SER
OS SELV I BEVÆGELSEN MELLEMLISSE.”**

Det hjælper ikke, hvis vi bare undgår at tro på noget, ironiserer over idealer og flyver så lavt som muligt. Udvikling sker, når vi tør møde en kompleksitet, vi ikke har begreb om, og vi tør sætte noget på en piedestal, vel vidende at soklen vakler og formentlig vil brase sammen og skulle genopbygges utallige gange. Vi når måske ikke det forjættede land, men et lille glimt af det er heller ikke dårligt.

LITTERATUR

Assmann, J. (2010). Nachwort. In Freud, S.: Der Mann Moses und die monotheistische Religion (pp. 175–216). Reclam.

Bernstein, R. J. (2009). Freud and the Legacy of Moses. Cambridge: Cambridge University Press.

Buber, M. (1994). Moses. München: Gütersloher Verlaghaus.

Freud, S. (2010). Der Mann Moses und die monotheistische Religion : drei Abhandlungen (opr. 1939). (J. Assmann, Ed.). Stuttgart: Reclam Verlag.

Freud, S. (2014). Totem und Tabu (opr. 1913). Hamburg: Nikol Verlag.

Gabriel, Y. (1999). Organizations in depth the psychoanalysis of organizations. London; Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

Heifetz, R., & Linsky, M. (2002). Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Change. Boston: Harvard Business Review Press.

Kegan, R. (1982). The evolving self : problem and process in human development. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Kegan, R. (1994). In over our heads : the mental demands of modern life. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Kegan, R., & Lahey, L. L. (2016). An everyone culture : becoming a deliberately developmental organization. Boston, MA: Harvard University Review Press.

Klein, M. (1988). Mourning and its Relation til Manic-Depressive States. In Love, Guilt and Reparation and Other Works 1921-1945 (pp. 344–269). London: Vintage.

McCauley, C. D., Drath, W. H., Palus, C. J., O'Connor, P. M. G., & Baker, B. A. (2006). The use of constructive-developmental theory to advance the understanding of leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 634–653.

Moore, M. H. (1995). *Creating public value : strategic management in government*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Torbert, W. R., & Associates. (2004). *Action Inquiry : the Secret of Timely and Transforming Leadership*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Wrangham, R. W. (2019). *The goodness paradox : the strange relationship between virtue and violence in human evolution*. New York: Pantheon Books.

Yerushalmi, Y. H. (1991). *Freud's Moses : Judaism terminable and interminable*. New Haven: Yale University Press.

[i] Denne tese er netop genfremsat af den britiske antropolog Richard Wrangham i den aktuelle bog *The Goodness Paradox*, dog helt uden referencer til Freud (Wrangham 2019).
