

ROBUST MED ROBINSON

- UDDØDELIGE KLASSIKERE GENFORTALT FOR LEDERE #3

Publiseret: 13 marts 2020

Af Klaus Majgaard



Illustration: Title page from the first edition of
Robinson Crusoe 1719 (Getty Images #1140623351)

ABSTRACT

Man skal ikke spille en god krise, har jeg hørt mange gange. Der er det med kriser, at de kan lede til nyorientering. Men kriser sætter også gang i konserverende kræfter. Når vi er yderst pressede, forsøger vi også at holde tungen lige i munden, holde fokus og holde låget tæt, så det ikke flyver af. Kriser kan åbne for kritik og skyld, vi har svært ved at tolerere. Om vi kan lære at udvikle os, afhænger af, om vi kan komme i en fornuftig og kultiveret dialog med vores egen tvivl, sårbarhed og selvkritik. Det kræver en forfinet evne til fortrængning. Plantageejeren Robinson Crusoe måtte bruge 28 års afbrydelse af karrieren på at arbejde med dette.

KRISE UDEN NY-ORIENTERING

Vi får alle vores bekomst. Selv i et styret og veltilrettelagt lederliv vil der være større eller mindre kriser. Det er nemlig krævende at holde sig på sporet. Der er mange modstridende krav, som hele tiden forandrer sig, og det er kun i kraft en subtil og nærmest usandsynlig evne til balancering, at vi kan holde kursen i en kompleks og dynamisk verden. At vi en eller flere gange skulle komme ud af trit med omverdenen og os selv, må høre til det, der kan forventes i et almindeligt lederliv.

Det er nærliggende og fristende at se netop sådanne kriser som anledninger til læring og nyorientering. Kriser bryder op i den normalitet og meningsfylde, vi lever i og giver os mulighed for at forholde os mere åbent til vores eksistens. Måske handler ”robusthed” og ”resiliens” ikke om bare at modstå forandringer, men at omsætte dem i indsigt og udvikling. Formentlig kender vi gode eksempler på, hvordan kriser har været dannende og udviklende. Men hvad nu hvis det modsatte også kunne være tilfældet? At vi gennemlever en krise og der ikke sker en pind! At vi ganske vist kommer ud af balance, men så hurtigt som muligt børster tøjet og fortsætter i den vante gænge. Vil det være resilient?

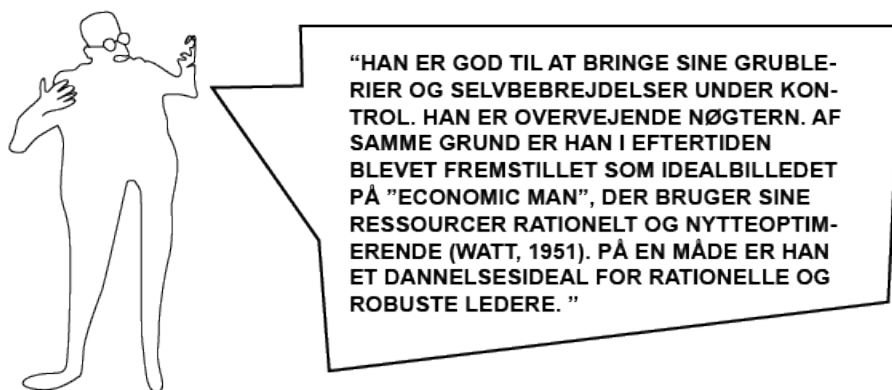
SPØRGSMÅLET ER, HVORNÅR OPBRUD OG KRISER GIVER ANLEDNING TIL LÆRING OG NYORIENTERING, OG HVORNÅR DE IKKE GØR DET.

En litterær fortælling, som nærmest skaber et laboratorium for at undersøge dette, er romanen om Robinson Crusoe, som Daniel Defoe skrev i 1719 (Defoe, 1719). Robinson er en driftig leder. Han er plantageejer og handelsmand, og på vegne af et selskab af plantageejere er han på vej fra Brasilien til Afrika for at købe slaver til plantagerne. Undervejs strander skibet – og som den eneste overlevende kæmper han sig gennem bølgerne til han lander på stranden på en øde ø. Her lever han i 28 år – det meste af tiden helt alene.

Her kunne scenen være sat til en opbyggelig dannelsesfortælling om, hvordan Robinson kom styrket gennem krisen og vendte tilbage med nye perspektiver og som et mere facetteret og afrundet menneske. Det har heller ikke skortet på håbefulde fortolkninger. Rousseau var begejstret over Robinson som det moderne menneske, som vendte tilbage til naturen (Watt, 1951). I det ideelle uddannelsesforløb skulle eleverne ifølge Rousseau ikke læse bøger – med én undtagelse: de skulle læse om Robinson. Andre så Robinson som et menneske som genfandt værdigheden i at arbejde med

både hoved og hænder og dermed overvandt fremmedgørelsen i den moderne arbejdsdelte produktion. Alt dette kan man da også finde belæg for. Men noget stritter imod. Rousseau var selv irriteret over, at Robinson vendte tilbage til civilisationen og genoptog sit hidtidige liv. I den bog, eleverne skulle læse, skulle denne del af fortællingen helst redigeres væk. Robinson levede ganske rigtigt i samspil med naturen, men hans forhold til den var beregnende og nytteorienteret. Og jo, Robinson var stolt og glad over, hvordan han kunne bruge værktøj og skabe et minisamfund fra bunden. Men helt fra bunden var det nu ikke – han rådede over store beholdninger fra det strandede skib, og lige så snart han blev reddet, opgav han de håndværksmæssige ambitioner.

Hvad Robinson imidlertid var god til, var at holde hovedet koldt. Han arbejdede for det meste målrettet og konstruktivt med at løse praktiske problemer. Han bygger, dyrker jorden, studerer vandstrømmene, oplagrer forråd etc. Han er god til at bringe sine grublerier og selvbebrejdelser under kontrol. Han er overvejende nøgtern. Af samme grund er han i eftertiden blevet fremstillet som idealbilledet på "economic man", der bruger sine ressourcer rationelt og nytteoptimerende (Watt, 1951). På en måde er han et dannelsesideal for rationelle og robuste ledere.



Men denne form for robusthed kommer man ikke let til. At holde hovedet så koldt og tungen så lige i munden under så fortvivelende vilkår kræver fortrængning, og Robinson er en mester i fortrængning. På spil i fortællingen er altså forholdet mellem åbenhed og fortrængning, når vi gennemlever kriser. Vi har brug for begge dele. Uden fortrængning ville vi miste strukturer og fokus. Og uden åbenhed ville vi gå i stå. Vi kan følge begge dele hos Robinson, selv om det til syvende og sidst er lidt småt med den radikale åbenhed.

I næste afsnit genfortæller jeg historien med fokus på temaet *åbenhed og fortrængning*. Herefter vil jeg forsøge at fremdrage de indsigter, som historien kan give om, hvordan åbenhed og fortrængning former en leders personlighed, autoritet og handlekraft.

MÅLRETTET MAND PÅ EN ØDE Ø

Du bliver ikke leder uden at stikke næsen frem. Det kræver et vist overmod at hævde, at du for alvor kan gøre en forskel og gennem dine ord og handlinger skabe retning og samarbejde i en organisation. Også når du anlægger en ydmyg tilgang og ser ledelse som "holdarbejde" og "fælles processer, som mange har del i", så rejser du stadig en fordring om at kunne tage ansvar for, at dette sker.

"FORESTIL DIG ORGANISATIONENS MYRIADER AF LOKALE SAMSPIL – HVER MED DERES SÆREGNE DYNAMIKKER OG USTYRLIGHED. I DET BLIK KAN DET FOREKOMME NOGET UREALISTISK, AT ENKELTPERSONER SKAL KUNNE INDTAGE EN PRIVILEGERET HANDLEPOSITION MED RÆKKEVIDDE OVER HELE ORGANISATIONEN. IKKE DESTO MINDRE ER DET NETOP DÉT, VI MÅ TRO PÅ, BÅDE NÅR VI UDØVER LEDELSE, OG NÅR VI LADER OS LEDE. MED ANDRE ORD INDEBÆRER LEDELSE EN IDEALISERET HANDLEPOSITION, SOM MÅ TILSKRIVES EN SÆRLIG BETYDNING OG VIRKNING BÅDE AF DEM, DER LEDES, OG AF LEDEREN SELV."



Forestil dig organisationens myriader af lokale samspil – hver med deres særegne dynamikker og ustyrlighed. I det blik kan det forekomme noget urealistisk, at enkeltpersoner skal kunne indtage en privilegeret handleposition med rækkevidde over hele organisationen. Ikke desto mindre er det netop dét, vi må tro på, både når vi udøver ledelse, og når vi lader os lede. Med andre ord indebærer ledelse en idealiseret handleposition, som må tilskrives en særlig betydning og virkning både af dem, der ledes, og af lederen selv. Ledelse kræver en sund og afmålt dosis narcissisme (Kernberg, 1998, p. 47). Men overmod, idealisering og narcissisme kommer altid med en pris.

HVER ENESTE DAG VIL DER VÆRE MASSER AF HÆNDELSER, SOM MODSIGER IDEALISERINGEN AF SELVBILLEDER OG HANDLEPOSITIONER. OG DET VIL FORVENTELIGT VÆKKE FRUSTRATION, OPRØR OG SKYLD. SÅDAN ER DET. DET ER I

DETTE SPÆNDINGSFELT, LEDELSE HVER DAG SKABES OG GENSKABES. HOLD AF DET, ELLER FIND DIG NOGET ANDET AT LAVE.

Historien om Robinson Crusoe begynder netop med overmod. På romanens første sider belærer faderen ham om værdien af at følge middeelvejen. Faderen selv havde i sin tid udvandret fra Bremen og havde opbygget et anstændigt handelshus i York. Nu var han aldrende og plaget af podagra, og fra sin lænestol blev han konstant bekymret over at iagttage den voksende uro og eventyrlyst hos sønnen. Eventyr, sagde han, er enten for de desperate eller de særligt benådede. Ikke for sønnen, Robinson Kreutznear. Det er enten for højt at flyve eller for dybt at falde. Summen af faderens visdom var derimod at holde sig til "the upper station of low life" (s. 18). Det er ikke noget dårligt sted at opholde sig. Man er fri for det opslidende arbejde og de mange afsavn, som de lavere klasser må døje med. Og man er tilsvarende fri for stoltheden, misundelsen og konkurrencen, som præger livet i de højere cirkler. På middeelvejen mødes velstand og fred. Det er i virkeligheden denne balance, som både konger og pøbel misunder middelklassen. At kunne bevæge sig glat gennem tilværelsen og udramatisk ud af den igen.

Men den 18-årige Robinson ville ikke tage budskabet til sig – på trods af faderens fornuftige forklaringer og moderens mere varmbloedede appeller. Faderen måtte til sidste skære ind til benet:

"THAT BOY MIGHT BE HAPPY IF HE WOULD STAY AT HOME, BUT IF HE GOES ABROAD HE WILL BE THE MISERABLEST WRETCH THAT WAS EVER BORN: I CAN GIVE NO CONSENT TO IT" (s. 19).

Mon faderen vidste, at han her lyste en forbandelse over sin søn, som skulle ride ham med skam og skyld gennem 28 års isolation, men også lære ham at tæmme sine selvbebrejdelser og arbejde hårdt for sin overlevelse?

Robinson forlod hjemmet og begav sig på rejse. Men selv om han var oprører, var han grundlæggende uselvstændig. Han var så at sige i begivenhedernes vold, og de ville ham det ikke godt. Ikke så snart han satte sin fod på dækket af et skib, der skulle føre ham til London, var også skibet forbandet. Det

forliste, og besætningen og passagerer reddede sig med nød og næppe. Kaptajnen indså straks, at de havde haft en ulykkesfugl ombord – ikke ulig Bibelens Jonas, der steg på skibet i Tarsis og dermed bragte det i ulykke, så besætningen til sidst måtte kaste ham i havet, hvor han blev slugt af en hval (Jonas' Bog). Robinson fik at vide, at han skulle bede for sin skæbne og aldrig, aldrig sætte sin fod på et skibsdæk.

I London mødte Robinson imidlertid en anden kaptajn, som var ham venligere stemt, og som tog ham med på en handelstur til Afrikas kyst. Robinson skulle ikke røre en finger på turen, men rejse som en gentleman, og kaptajnen lod ham endda få del i handelen. Robinson vendte hjem som en formuende mand. Kaptajnen døde.

Robinson var som sagt i begivenhedernes vold. Den ene kaptajn forbandede ham. Den anden gav ham en formue. Intet var Robinsons eget værk og fortjeneste. Bag sig trak han et spor af uansvarlighed og ulykke.

Den yderste konsekvens af Robinsons uselvstændige eksistens viste sig, da han på en senere handelstur blev taget som slave af en rigmand i Marokko. Manden behandlede ham mildt og gav ham behagelige og lette opgaver. Hvis Robinson var ufri, bar han gyldne lænker. Slaveriet blev imidlertid en kulmination og tydeliggørelse af Robinsons afhængighed og ufrihed som et menneske, der flød med begivenhedernes strøm, og som lukrerede på mæcener.

Robinsons selvstændige handlekraft kom til verden præcist den dag, han skubbede en vagtmand i havet og stævnede ud på havet i en nogenlunde veludrustet båd. Drengen Xury ledsagede ham, og Robinson lovede at gøre hjælperen til en fri og velstående mand. I en tid udlevede de to et eventyr langs Afrikas vestkyst. Men det fik en ende, da Robinson fik en ny mæcen. Et portugisisk skib samlede dem op, og kaptajnen behandlede Robinson meget generøst og hjælpsomt. Som tak solgte han drengen til kaptajnen (dog med løfte om, at han skulle frigives efter 10 år, hvis han lod sig omvende

til kristendommen). Sådan gik Robinson fra at være slave til at sælge en slave, og dermed fandt han en mere aktiv og handlekraftig position i verdensordenen.

Da de ankom til Brasilien, hjalp kaptajnen Robinson i gang med at opkøbe land og etablere en plantage. Robinson var omgivet af hjælpsomme og velmenende folk, der var til at stole på – både blandt naboerne i Brasilien og vennerne i London, som havde passet på hans midler, mens han selv var slave. Robinson forstod at omgive sig med gode venner, og han prøvede vel også selv at være en god ven, skønt han godt vidste, at han ikke havde optrådt helt fint i sit forhold til Xury.

"BUT ALAS, FOR ME TO DO WRONG THAT NEVER DID RIGHT WAS NO GREAT WONDER. I HAD NO REMEDY BUT TO GO ON" (S. 32).

På dette tidspunkt slog det Robinson, at han måske nu var i færd med at efterleve faderens råd om et liv på middeelvejen. Var det en indirekte forsoning, der ville lette ham for faderens forbandelse? Han havde nu et arbejde, som han hverken havde lidenskab eller talent for, men dog gjorde udmærket. Han kunne have drevet sin virksomhed i England, men gjorde det nu junglen, hvor han for det meste var alene og ikke havde nogen at tale med –

"I LIVED JUST LIKE A MAN CASTAWAY UPON SOME DESOLATE ISLAND, THAT HAD NOBODY THERE BUT HIMSELF" (S. 33).

Han var blevet en "god dreng", men ingen så det, slet ikke faderen. Der var ingen gensidighed, anerkendelse eller reel forsoning. Den nye balancesans havde ikke rigtigt sat sig i sind og krop. Ærligt talt havde Robinson stadig en god portion uro og eventyrlyst tilbage. Da naboerne foreslog ham en rejse, var han ganske lydør. Plantagerne led under en frygtelig mangel på afrikanske slaver. Om nogen kunne Robinson lede en handelstur til Afrikas vestkyst og vende tilbage med den eftertragtede arbejdskraft.

Det er her, skæbnen slog en sprække i Robinsons tilværelse. En sprække, der spændte over 28 år. Handelsskibet forliste ud for en ø, ikke langt fra Tobacco. Det er denne begivenhed, der normalt

fylder, når fortællingen filmatiseres. Robinson kæmpede sig gennem bølgerne op på stranden og overlevede som den eneste – på nær en skibshund og en kat. Heldigvis kunne han få adgang til skibet, hvorfra han hentede omfattende mængder af proviant og værktøj. Han etablerede et fort ved foden af en skrænt, ikke så langt fra kysten, samt et landsted på en frodig slette i bjergene. Han lærte at jage, bygge, flette kurve, lave potter, dyrke ris og byg, tørre rosiner. Han udforskede terræn og strømforholdene omkring øen. Intet kom let til ham. Det tog år at lære, og flere gange var han ved at miste livet.

Her skal jeg samle mig om spørgsmålet: Hvorfor fortvivlede han ikke? Forbandelsen var blevet til virkelighed. Han havde skabt sin egen ulykke. Han var alene og uden noget nævneværdigt håb om at blive reddet. Men på de fleste sider af romanen finder vi ham hårdt arbejdende og eksperimenterende med at løse de problemer, som hans overlevelse krævede, selv om han indrømmede, at han indimellem stoppede op og gøs for kort efter at arbejde videre. Men vær ikke i tvivl, Robinson arbejdede hver dag med sin skyldfølelse, sine selvbebrejdelser og sin tvivl. Jeg skal i det følgende slå ned på nogle knudepunkter i, hvordan dette arbejde udviklede sig.

Robinson strandede på øen den 30. september 1659, på sin 27-års fødselsdag. I juni året efter gennemlevede han en større psykisk rystelse. På det tidspunkt havde han i grundtræk bygget sit fort og havde sikret sin umiddelbare overlevelse. Der var nogenlunde styr på tingene. Det, der væltede ham, var noget så banalt som en influenza. Det regnede hele tiden, og den 19. juni begyndte han at fryse og ryste en smule. Så satte feberen ind. Indimellem fik han det en smule bedre. Så mærkede han pludselig en gennemtrængende smerte og en fuldstændig udmattelse, hvor han ikke kunne rejse sig og end ikke havde kræfter nok til at drikke vand. Han forsøgte at bede. Han flød ind og ud af søvnen, knapt nok vidende, hvornår han sov eller var vågen. I denne tilstand måtte han i en drøm stå ansigt til ansigt med sin skamfuldhed. I drømmen sad han på jorden uden for sit fort (s. 60-61). Stormen ruskede i alt, som var det et jordskælv. Fra en sort sky steg en mand ned mod jorden. Han var omgivet af en ild, der nærmest blændede Robinson. Da han endelig trådte ned på jorden, rystede den. Med et spyd pegede manden på Robinson, og med en frygtelig stemme sagde han:

”SEEING ALL THESE THINGS HAVE NOT BROUGHT THEE TO REPENTANCE, NOW THOU SHALT DIE.”

Sætningen syntes at spidde al den hulhed, som havde præget hans liv indtil nu, og de ødelæggende konsekvenser, der udsprang fra den. Robinson så pludselig sit omflakkende liv som udtryk for

”...A CERTAIN STUPIDITY OF SOUL, WITHOUT DESIRE OF GOOD OR CONSCIENCE OF EVIL” (s. 61).

I Robinsons eget sprogbrug bestod denne åndelige forarmelse i en manglende viden om det guddommelige og i en manglende forståelse af den moralske betydning af de ting, der skete ham. Selv da han strandede på en øde ø, følte han blot lettelse eller næsten ekstase over at have overlevet. Han så slet ikke det guddommelige vink med en vognstang, som opfordrede ham til at genoverveje sin tilværelse. I psykologiske termer kunne vi sige, at drømmen viser et ret primitivt forstadium til et overjeg, hvor moralsk bevidsthed kun kan personificeres i en dømmende faderskikkelse, i en forbandelse og i en dødstrussel (Jacobson, 1978, pp. 132–142). Det er ikke en moralsk reflekteret skyld, men derimod en rå skamfuldhed, som forkaster Robinson med hud og hår (Jacobson, 1978, pp. 155–158).

Dette eksistentielle chok satte gang i to sideløbende handlestrategier. Den ene var, at Robinson for første gang i lang tid bad til Gud og begyndte at læse i Bibelen, lidt springende og tilfældigt. Den anden strategi var at eksperimentere med tobak og alkohol. Ramt af fortvivlelse satte den febrile Robinson al sin opfindsomhed og snilde ind på at finde måder at indtage tobak på. Med kombination af bibelcitater og en mikstur af tobak og rom lykkedes det ham til sidst at slå sig selv ud – og sove tungt, godt og længe.

Fra den dag stabiliserede Robinson sit liv ad disse to spor. I det åndelige spor læste Robinson hver dag i Bibelen og blev overbevist om, at Gud var med ham i alt, hvad der skete. Især en bibelsætning vendte han ofte tilbage til:

"CALL UPON ME IN THE DAY OF TROUBLE, AND I WILL DELIVER, AND THOU SHALT GLORIFY ME".

Den rasende og truende faderskikkelse omformedes til en streng, men også tilgivende gud. Den rå skamfuldhed raffineredes med tiden til en moralsk reflekteret skyldfølelse. Ved siden af dette løb det verdslige, tekniske spor, hvor Robinson udfoldede sin opfindsomhed og sit hårde arbejde. Robinson byggede, flettede kurve, formede lertøj og udhulede træstammer.

Robinson blev mere fattet, og livet blev mere tilfredsstillende. Tanken om afstanden til omverdenen og hans egen selvtilstrækkelighed virkede sært beroligende på ham. Han var koblet fra verdens brutale kredsløb og i gang med at skabe en lille verden, han selv kunne styre. Han var "lord of the whole manor" og kunne kalde sig "emperor or king", hvis han havde lyst (s. 82). Der var ingen rivaler, og han kunne skaffe sig, hvad han havde brug for. Var dette ikke nok til at berolige ham, kunne han bare tænke på, at alt kunne være gået meget værre, ikke mindst hvis skæbnen havde behandlet ham efter fortjeneste.

"IN A WORD, AS MY LIFE WAS A LIFE OF SORROW ONE WAY, SO IT WAS A LIFE OF MERCY ANOTHER; AND I WANTED NOTHING TO MAKE IT A LIFE OF COMFORT; BUT TO BE ABLE TO MAKE MY SENSE OF GOD'S GOODNESS TO ME, AND CARE OVER ME IN THIS CONDITION, BE MY DAILY CONSOLATION; AND AFTER THAT I DID MAKE JUST IMPROVEMENTS OF THESE THINGS, I WENT AWAY AND WAS NO MORE SAD" (s. 84).

Efter at have levet mere end 10 år på denne måde var der faldet ro over Robinsons tilværelse. Ved middagsbordet i fortet tronede "my majesty, the prince and lord of the whole island" (s. 93). Papegøjen Poll, var den eneste, der havde tilladelse til at tale til ham, og den sagde kun "Poor, poor Robinson Crusoe". Hunden, der var blevet gammel og skør, sad ved hans højre hånd. Og på hver side af bordet sad en kat, der ventede på en luns fra hans nåde. Robinson var rolig og myndig i en verden, han kunne kontrollere.

Præmissen for denne verdensorden var dog Robinsons isolation fra andre mennesker. Med det første tegn på tilstedeværelsen af andre mennesker, splintredes verdensordenen i tusinde stykker. Det skete, da Robinson fandt et fodspor på stranden. Opdagelsen bragte ham i første omgang i panik. Han gemte sig bag fortets palisader og forestillede sig, at djævelen selv var efter ham. På en måde var tanken nærliggende. Hvis han nu var blevet eneheriker over hele øen, skulle der en stor magt med modsat fortegn til at spalte verden. Idealisering og dæmonisering gik hånd i hånd. Langsomt meldte et mere realistisk alternativ sig. Fodsporet kunne stamme fra de vilde indbyggere på fastlandet, som måtte være kommet til øen i deres kanoer. Denne tanke bliver bekræftet, da han finder en strand fyldt med efterladte bål og menneskeknogler.

I den kommende lange tid pendlede Robinson mellem to positioner: Den ene var en rasende aggression, hvor al hans energi gik til at udtænke morderiske planer om, hvordan han kunne slå flest mulig vilde ihjel. Hans civile iværksætterier gik helt i stå. I stedet for at brygge øl, udtænkte han sadistiske fælder og krigsmaskiner. I den anden position besindede han sig med tanken om, at han ikke selv havde et udestående med de vilde. At de var kannibaler, var vel ikke mere voldeligt end de civiliserede folks krigeriske vaner, ikke mindst når Robinson tænkte på spaniernes fremfærd i Amerika. Når Robinson havde besindet sig, ville han kun ty til vold for at forsvare sig selv. Besindelsen holdt lige, indtil en ny skylle af aggression og paranoia væltede ind over ham. Sådan gik flere år. Hans ro var brudt. Han holdt udkig og så sig over skulderen, når han bevægede sig på øen. Hans slørede sine bygningsværker og undgik så vidt muligt at bruge sine støjende musketter og bøsser. Hans kreativitet var bremsed. Han bebrejdede sig selv sin naivitet – her havde han gået, glad og virksom uden at vide, at han så let som ingenting kunne være stødt ind i et kannibalistisk orgie. På en måde fortalte det ham også, hvor benådet han havde været. Hvad han ikke vidste, havde han ikke haft ondt af. Indtil nu. Nu var han ikke længere beskyttet af uvidenhed, og intet blev som før.

Den nye frygtsomhed skabte dog grobund for en plan. En nat drømte han, at et af kannibalernes ofre stak af og blev hjulpet af ham selv. Hvis han skulle væk fra øen, fik han netop brug for en indfødt guide, der kunne hjælpe ham med at sejle til fastlandet og undgå krigeriske stammer. Der var et alternativ til at udslette alle de vilde eller bare forsvare sig. Det var at alliere sig med en af dem.

Halvandet år senere gik denne drøm i opfyldelse. Robinson havde været på øen i 25 år, da fem kanoer dukkede op med flere krigsfanger, der skulle dræbes, parteres og sættes til liv. Robinson holdt øje gennem sin kikkert fra en bakke, da den første krigsfange blev slået ned. Kannibalerne gik i gang med parteringen, og i det øjeblik satte en anden krigsfange i løb. Han løb utroligt adræt i retning af Robinson efterfulgt af tre af hans vogtere. Nu løb Robinson for at komme imellem den flygtende og forfølgerne. Da Robinson nåede frem, havde den ene forfølger givet op. Robinson slog den anden ned med geværkolben. Den sidste blev skudt. Flygtningen fik lov til at bruge Robinsons sværd til at gøre det af med nummer to. Derefter gemte de sig, indtil kannibalerne havde opgivet deres ene offer og var sejlet bort.

Mødet med et andet menneske blev en åbenbaring. Flygtningen var langlemmet, stærk og smuk (s. 121). Robinson lagde særligt mærke til, at han havde glat, sort hår, ikke kruset, og at hans hud ikke var så mørk, som man kunne forvente, nærmest olivenfarvet. Panden var høj, og smilet fyldt med en sødme og blødhed, man ville finde hos en europæer. Og så var han utroligt taknemmelig og underdanig. Han placerede selv Robinsons fod på sit hoved og overgav sig frivilligt til slaveri. Robinson gav ham et navn og klædte ham på med bukser, skjorte og en lille hue af kaninskind. Nu var Fredag næsten lige så fin som sin herre.

De næste år blev Robinsons lykkeligste på øen. "My man Friday" var smuk og formbar, og Robinson lærte ham ikke at spise menneskekød, at dyrke jorden og tro på gud. Når han selv læste i bibelen, forklarede han vigtige tekststykker til den undrende og spørgende undersåt. Selv om Fredag blev mødt og behandlet som en genstand, Robinson kunne forme i sin egen skikkelse, var der dog episoder, hvor ambivalente følelser og konflikter fremtvang en større gensidighed i deres forhold. Første gang var, da Robinson oplevede en stikkende jalousi, fordi Fredag fik hjemve. Egentlig var hele ideen, at Fredag netop skulle guide Robinson over havet og gennem de indfødtes territorier. Men da Fredag åbenlyst glædede sig til at se sit land og møde sit folk igen, blev udsigten til at rejse ikke helt så lys og glædesfyldt for Robinson. Ville Fredag svigte ham? Først da Fredag med tårer i øjnene forsikrede, at han aldrig ville kunne tage til hjemlandet, hvis ikke Robinson fulgte ham, beroligedes han en smule. Anden gang var, da tre kanoer nærmede sig øen – bemandede med kannibaler og fanger,

der skulle fortæres. Turde Robinson give Fredag skydevåben? Hvilken stamme kom kannibalerne fra (fredags gen?), og hvem ville Fredag være loyal overfor? De endte med at udkæmpe et slag sammen, fuldstændigt loyalt og koordineret. De befriede fangerne – den ene var en hvid mand som Robinson (dog spanier), den anden var – minsandten – Fredags gamle far, som lå bagbundet i en af kanoerne. Gensynet var overstrømmende lykkeligt for Fredag. Men da han hentede vand til den tørstende gamle mand, krævede Robinson at drikke først.

Øen var nu befolket, og en institutionel orden måtte etableres:

“MY ISLAND WAS NOW PEOPLED, AND I THOUGHT MYSELF VERY RICH IN SUBJECTS; AND IT WAS A MERRY REFLECTION, WHICH I FREQUENTLY MADE, HOW LIKE A KING I LOOKED. FIRST OF ALL, THE WHOLE COUNTRY WAS MY MERE PROPERTY, SO THAT I HAD UNDOUBTED RIGHT OF DOMINION. SECONDLY, MY PEOPLE WERE PERFECTLY SUBJECTED. I WAS ABSOLUTE LORD AND LAWGIVER; THEY ALL OWNED THEIR LIVES TO ME...” (SIDE 140).

Alle skyldte de Robinson deres liv, og de ofrede det gerne for ham. Robinsons første gerning som regent var at indføre religionsfrihed. Fredag var protestant, hans far var hedning, og spanieren papist. Spanieren kunne sætte Robinsons handlekraft og overlevelsessevne til perspektiv. Selv kom han fra en lille gruppe af skibbrudne, som fristede en mager og usikker skæbne på fastlandet. De kunne ikke lægge planer og organisere sig, for hver gang de samledes til rådslagning, blev de grebet af fortvivlelse og gråd. Robinson gav spanieren lov til at tage en kano og sejle til fastlandet og hente sine kammerater. Først havde de imidlertid sikret sig en udvidelse af markerne, så de ville kunne brødføde denne flok. Robinson havde også aftalt en række garantier, som skulle sikre hans egen magt og ejerskab til øen, når spanierne kom. Fredags far blev sendt med spanieren – og forsvandt på den måde bekvemt ud af historien.

Robinson kom nemlig ikke til at vente på spanierne. I mellemtiden fik han nemlig en lejlighed til at demonstrere den nye statsmagt. En gruppe mytterister forsøgte at landsætte deres detroniserede kaptajn og hans få loyale sømand på øen. Robinson greb ind og befriede kaptajnen, og sammen udøvede de en stor list, hvor de overvandt de omkring 30 mytterister og tog magten over skibet. I domshandlingerne optrådte Robinson som øens guvernør. De mest forhærdede mytterister fik muligheden for at blive på øen – i stedet for at blive bragt til domstol i London. De takkede ja, og Robinson brugte tid på at forklare dem alt om, hvad der skulle til for overleve på øen.

Selv fik han fri rejse til London – ledsaget af Fredag som hans tjener. I London og Lissabon opsøgte de tidligere mæcener og fik udredet så meget af Robinsons efterladte formue, som det kunne lade sig gøre. I et par sætninger nævnes det kort, at han også nåede at gifte sig og få tre børn, som han dog forlod, da konen døde. Robinson var i en alder af 61 år rig, fri og på farten. Han glemte ikke øen – hvor spanierne nu var ankommet og havde taget magten fra mytteristerne. Robinson udstykkede jordstykker og forpagtede dem ud. Han importerede redskaber og arbejdskraft til øen. Sørgede for, at der var kvinder nok at gifte sig med. Han var fortsat enejer af hele øen, og han plejede sin investering, men opholdt sig der kun i kort tid. Der var nye eventyr og projekter at tage sig af.

ROBUSTHED OG DANNELSEN AF ET AVANCERET OVERJEG

I indledningen skrev jeg, at Robinson ikke ny-orienterer sig i den krise, han gennemlever. Det udsagn bliver jeg nødt til at modificere. Det er rigtigt, at Robinson ikke grundlæggende ændrer sit forhold til naturen eller andre mennesker. Både før, under og efter hans isolation på øen er han grundlæggende instrumentel og nytteorienteret i sit forhold til omverdenen. Men undervejs i dette forløb er han nødt til at omlægge sine psykiske strukturer for at udvikle og vedligeholde det rationelle fokus. Jeg skal her fremhæve en række knudepunkter i denne udvikling:

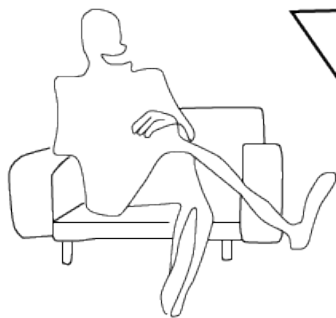
I begyndelse er Robinson i høj grad impulsstyret og afhængig af andre. Han vil gøre op med faderens krav om beskedenhed og drage ud i verden og gøre store bedrifter. Men han lader sig føre af begivenheders strøm og af de mæcener og fader-erstatninger, han lader hjælpe sig. Da han etablerer

sig som plantageejer, tænker han, at han nu i virkeligheden lever det liv, faderen ønskede, bare et sted, hvor faderen og ikke ret mange andre kan anerkende det. Robinson konfronteres med sin egen skamfuldhed, da faderen dukker op i hans drøm i form af en lysende og rasende skikkelse. Han havde vendt ryggen til sin far og dennes krav om beskedenhed og moderation. Men et sted ulmer både hans eget oprør og faderens fordømmelse. Sønnens og faderens vrede er begge kilder til den aggression, som flyder sammen i et primitivt og brutalt overjeg (S. Freud, 1930, pp. 488–489). Det har kun ét at tilbyde, nemlig Robinsons totale forkastelse og udslettelse. Det kan være svært at leve med, og det meste af tiden lykkes det Robinson at fortrænge det. Men overjeget får en stemme, når det projiceres ud på en ydre skikkelse, manden der lysende stiger ned fra en sort sky.

Det primitive overjeg er en reel trussel mod Robinsons evne til at handle. Projektionen af overjeget er dog – trods skræmmende – et nyttigt greb til at holde det lidt mere i strakt arm.

“IT IS LESS STRESSFUL TO BE RULED BY FEAR OF DIVINE RETRIBUTION THAN BY ANXIETY THAT THE EGO WILL BE OVERWHELMED BY THE PRIMITIVE SUPEREGO” (MCINTOSH, 1970, P. 904).

Robinson gør den lysende skikkelse til gud og begynder at aflæse tegn på både fordømmelse og nåde. Gud er på én gang streng og kærlig. Robinson knytter sig til og identificerer sig med gud som *sin* gud, som ikke forlader ham, men er med i alt, hvad han gennemlever. Overjeget formildes og nuanceres netop ved, at vi identificerer os med flere og flere forskellige værdier og aspekter ved idealer og autoritetsfigurer (Jacobson, 1978, pp. 71–78; Kernberg, 1976, pp. 67–69). Skam raffineres med tiden til en mere facetteret og moralsk reflekteret skyld. Herigennem bliver det muligt at balancere og integrere både kærlige og aggressive selvbilleder og følelser, og dét er en betingelse for at kunne indtræde i et realistisk og handledygtigt forhold til omverdenen (Jacobson, 1978, pp. 94–97). Robinsons opfindsomhed og handlekraft får en kolossal fremdrift med kombinationen af bibellæsning og hårdt arbejde. Balancen mellem overjegets kærlige og aggressive aspekter skal dog hele tiden vedligeholdes.

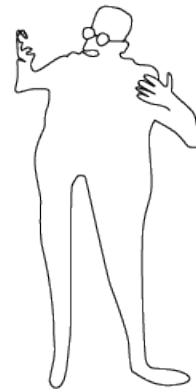


"SKAM RAFFINERES MED TIDEN TIL EN MERE FACETTERET OG MORALSK REFLEKTERET SKYLD. HERIGENNEM BLIVER DET MULIGT AT BALANCERE OG INTEGRERE BÅDE KÆRLIGE OG AGGRESSIVE SELVBILLEDER OG FØLELSER, OG DÉT ER EN BETINGELSE FOR AT KUNNE INDTRÆDE I ET REALISTISK OG HANDELYGTIGT FORHOLD TIL OMVERDENEN (JACOBSON, 1978, PP. 94–97)."

I de kommende år udbygger Robinson identifikationen med faderskikkelsen og overjeget. Det gør han i første omgang i sin egen, private lille-verden, hvor han nu er majestæten og herskeren, der kan bestemme, hvornår papegøjen må tale og katten få en luns. Bare tanken om tilstedeværelsen af andre mennesker, han ikke har styr på, kaster ham ud i paranoia og raseri, hvilket betyder et stop for hans opfindsomhed og kreativitet. Balancen mellem kærlighed og aggression kan vitterligt let forstyrres. Indimellem besinder han sig og har balancerende overvejelser om andres ret til at leve anderledes, så længe de ikke generer ham. Da han står over for et konkret, andet menneske, bliver det næsten en romance, præget af fascination af den andens skønhed og formbarhed. Robinson manifesterer selv skikkelsen som en både kærlig og streng fader, der former sønnen i sit eget billede. Robinson er guds formidler (profet), og han bliver også i romanen sammenlignet med Moses (side 143).

Efterhånden som øen bliver befolket, sker en stigende institutionalisering af ledelsesforholdene. Den sårbare balance mellem aggression og kærlighed lægges ind i Robinsons praksis som lovgiver, dommer og retshåndhæver. Der bliver tilladelse til religiøs forskellighed, men slået hårdt ned på mytteri. Der udvikler sig en statsform – i sammenfaldet mellem et land, et statsapparat og et folk (McIntosh, 1970, p. 909). Han behøver ikke selv at bo på øen for at herske over den. Han kan styre den på afstand som et stykke ejendom eller en forretning. Robinsons identifikation med faderrollen udvikler sig altså fra at være religiøs lærer (profet), til at være lovgiver og retshåndhæver og endeligt til at være ejer og investor.

"DER UDVIKLER SIG EN STATSFORM – I SAMMENFALDET MELLEMLAND, ET STATSPARAT OG ET FOLK (MCINTOSH, 1970, P. 909). HAN BEHØVER IKKE SELV AT BO PÅ ØEN FOR AT HERSKE OVER DEN. HAN KAN STYRE DEN PÅ AFSTAND SOM ET STYKKE EJENDOM ELLER EN FORRETNING. ROBINSONS IDENTIFIKATION MED FADERROLLEN UDVIKLER SIG ALTSÅ FRA AT VÆRE RELIGIØS LÆRER (PROFET), TIL AT VÆRE LOVGIVER OG RETSHÅNDHÆVER OG ENDELIGT TIL AT VÆRE EJER OG INVESTOR."



På en måde udspiller fortællingen om Robinson en myte om faderens genkomst. Faderen afvises af sønnen, men efter en tids fortrængning og latens dukker han op igen, denne gang i en idealiseret form, og sønnen bliver faderens profet og grundlægger af hans rige på jorden, som han dog må overdrage til sine egne "sønner" (S. Freud, 1938, pp. 186–198). Ligheden med Moses er slående. Men hvor Moses til sidst selv måtte dø på tærsklen til det forjættede land, så gør Robinson landet til et forretningsprojekt, som kan styres på afstand, og det frisætter ham til at drage videre og engagere sig i nye projekter og eventyr. En ny pointe trænger sig på: Gudsfrøgtighed står ikke i modsætning til en entreprenant og nytteorienteret tilværelse.

ROBINSON SOM DEN KAPITALISTISKE MOSES

Netop kombinationen af religion og arbejdsmoral skabte i Robinsons samtid en vældig dynamik i den kapitalistiske foretagsomhed. Weber (1905) har peget på, hvordan den ydre modstilling mellem et verdsligt og et åndeligt engagement i protestantiske kredse blev vendt om til et indre, gensidigt forstærkende forhold (s. 32). Det protestantiske budskab var, at vi for at få del i nåde og tilgivelse ikke behøver at afsondre os fra verdens tummel. Nåden bør tværtimod anspore og forpligte os til at leve et praktisk orienteret liv – og bruge de ressourcer, der er til rådighed med blik for nytte. Her kunne religiøs disciplin gå hånd i hånd med en nidkær sparsommelighed og flid. Det er i kraft heraf, at Robinson er handlekraftig til forskel fra de klynkende katolikker, der var strandet på fastlandet. Det er også af denne grund, at Robinson senere i sit liv beslutter ikke at ville vende tilbage til sin plantage i Brasilien. Han vil leve og dø i et protestantisk land.

Med inspiration fra Weber kan vi se en klar parallel mellem de førnævnte stadier i udviklingen af overjeget og tilsvarende stadier i Robinsons udvikling af autoritet som leder. Ifølge Weber har enhver form for autoritet grundlag i, at bestemte værdier holdes hellige. Det er dette, der giver autoriteten dens tvingende magt og legitimitet (McIntosh, 1970, p. 902; Weber, 1922, pp. 122–124). Psykologisk set beror autoritet på, at vi projicerer idealiserede handlepositioner over på bestemte personer og institutioner. Vi lader bestemte personer være stedfortrædere for vores overjeg (S. Freud, 1921, p. 128). Dette kan forekomme i forskellige former:

- I sin mest oprindelige form har autoritet ifølge Weber form af *karisma*, det vil sige, at det er selve lederpersonen, som bærer og udstråler hellighed, forbilledlighed eller heltestatus. En primitiv karisma udgår fra Robinsons billede af den grusomme, lysende faderskikkelse, som anklager og truer ham.
- Lige så snart denne faderskikkelse formidles og tæmmes til en gud, der er både streng og tilgivende, åbner det mulighed for en ny autoritetsform, nemlig den *traditionsbestemte autoritet*. Gud sætter normer for en hverdagsagtig orden med Robinson som patriark. Autoriteten henter sin legitimitet fra denne orden.
- Næste skridt er, at Robinson i stigende grad låner autoritet fra gud. Han bliver religiøs og verdslig lærer – og forsynes med en *profetisk karisma* (McIntosh, 1970, pp. 904–905). Det giver Robinson adgang til i stigende grad selv at være lovgiver.
- Sidste skridt er, at Robinson som lovgiver ordner forholdene på øen efter fornuftige og retfærdige principper. Principper er ikke knyttet til en person, men til en naturlig og rationel orden. Dette kan kaldes *rationel autoritet* eller en naturligt retligt begrundet rationalitet (McIntosh, 1970, p. 906; Weber, 1922, p. 124).

Sideløbende med, at Robinson mere og mere aktivt identificerer sig med overjeget og tager faderrollen på sig, udvikles også grundlaget for udøvelse af autoritet. Til sidst formes en rationel verden, der kan gøres til genstand for handling. Der er mål og midler, årsager og virkninger. Den er i høj grad af-fortryllet, idet magi og mystik har overladt pladsen til rationelle principper (Weber, 1922,

p. 308). Det er på dette grundlagt, at Robinson kan fastholde og bevare en nøgtern og praktisk indstilling, selv når farerne er overvældende (hvilet dog ikke forhindrer, at han en gang imellem føler sig guidet af ånder og engle).

“TIL SIDST FORMES EN RATIONEL VERDEN, DER KAN GØRES TIL GENSTAND FOR HANDLING. DER ER MÅL OG MIDLER, ÅRSAGER OG VIRKNINGER. DEN ER I HØJ GRAD AF-FORTRYLLET, IDET MAGI OG MYSTIK HAR OVERLADT PLADSEN TIL RATIONELLE PRINCIPPER ”



I en tidligere artikel i denne serie har jeg skrevet om kaptajn Ahab i *Moby Dick*. Ahab er som Robinson målrettet i sin jagt på den hvide hval, og Ahab har som Robinson protestantisk baggrund (kvæker). Men i modsætning til Robinson gør Ahab oprør mod den moralske orden. Ahab vil rive masken af gud og afsløre, at gud er lige så rådvild som vi selv. Den hvide hval bliver et billede på et puritansk overjæg, som hykler hellighed, mens det søger egennytte. Ahab vil ikke forsones med faderen og overjeget og er parat til at gå til grunde. Han bliver i denne proces en tragisk karikatur på den maniske målrettethed, som hans kritik egentlig retter sig mod. Robinson, derimod, forsoner sig med gud og opbygger et disciplineret overjæg. Derfor er Robinson forstandig og Ahab sindssyg.

OPSAMLING: ROBINSON SOM LEDERIDEAL

På mange måder viser Robinson en recept, som mange ledere af gode grunde efterstræber - nemlig på, hvordan man holder hovedet koldt under pres. Robinson gør det, som modne ledere gør. Han vedkender sig arv, gæld og skyld. Han kender sine stærke og svage sider. Han tager opdraget på sig og bliver selv mere og mere aktiv i forvaltningen af sit ledelsesrum. Og han arbejder vedholdent og fokuseret på at skabe resultater. Han ville sikkert også gerne have skrevet et personligt ledelsesgrundlag, hvis han havde haft adgang til Ledelseskommisionens nyttige råd.

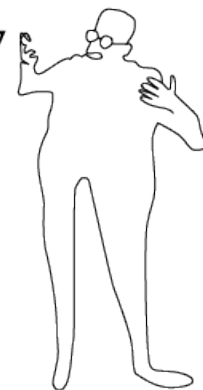


“ROBINSON GØR DET, SOM MODNE LEDERE GØR. HAN VEDKENDER SIG ARV, GÆLD OG SKYLD. HAN KENDER SINE STÆRKE OG SVAGE SIDER. HAN TAGER OPDRAGET PÅ SIG OG BLIVER SELV MERE OG MERE AKTIV I FORVALTNINGEN AF SIT LEDELSESRUM. OG HAN ARBEJDER VEDHOLDENT OG FOKUSERET PÅ AT SKABE RESULTATER.”

Alt dette gør han, fordi han kan holde styr på sine spændinger. Han udvikler et robust og avanceret overjag, hvor der plads til både gud og mammon. Han balancerer kærlige, aggressive og neutraliserede energier i en imponerende foretagsomhed. Er der noget tilbage at ønske?

Fortællingen viser imidlertid også, at det kan have en pris at holde hovedet så koldt. Robinson gennemlever en dramatisk krise uden at overveje sit instrumentelle forhold til naturen og andre mennesker. Naturen er ressourcer, mennesker er medarbejdere og samarbejdspartnere. Havde Robinson tilladt sig at miste styringen en smule, kunne han måske have "gen-fortryllet" verden en smule. Lade naturen slå benene væk under sig og udvikle en større gensidighed i sine relationer. Nuvel, han kunne være blevet skør som Ahab eller være blevet ædt af kannibaler. Men han kunne også have oplevet en forbundethed med verden, som kan være ganske befriende.

“FORTÆLLINGEN VISER IMIDLERTID OGSÅ, AT DET KAN HAVE EN PRIS AT HOLDE HOVEDET SÅ KOLDT. ROBINSON GENNEMLEVER EN DRAMATISK KRISE UDEN AT OVERVEJE SIT INSTRUMENTELLE FORHOLD TIL NATUREN OG ANDRE MENNESKER. NATUREN ER RESSOURCER, MENNESKER ER MEDARBEJDERE OG SAMARBEJDSPARTNERE. HAVDE ROBINSON TILLADT SIG AT MISTE STYRINGEN EN SMULE, KUNNE HAN MÅSKE HAVE "GEN-FORTRYLLET" VERDEN EN SMULE. LADE NATUREN SLÅ BENENE VÆK UNDER SIG OG UDVIKLE EN STØRRE GENSIDIGHED I SINE RELATIONER.”



Måske behøver vi ikke at vælge mellem Ahabs og Robinsons måder at være målrettede på. Der kan være en form for formålsorientering, som ikke behøver blive stivet af et stærkt manisk eller

fortrængende forsvar, men som kan forankres i et åbent og udforskende forhold til verden. Det må der kunne fortælles andre historier om.

LITTERATUR

Defoe, D. (1719). The Life and Adventures of Robinson Crusoe. In *The Complete Adventures of Robinson Crusoe* (pp. 15–174). e-artnow 2018.

Freud, S. (1921). Massenpsychologie und Ich-Analyse. In A. Freud (Ed.), *Gesammelte Werke, Bd. XIII* (pp. 71–161). Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag 1999.

Freud, S. (1930). Das Unbehagen in der Kultur. In A. Freud (Ed.), *Gesammelte Werke, Bd. XIV* (pp. 419–506). Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag 1999.

Freud, S. (1938). Der Mann Moses und die monotheistische Religion. In A. Freud (Ed.), *Gesammelte Werke, Bd. XVI* (pp. 101–246). Fischer Taschenbuch Verlag 1999.

Jacobson, E. (1978). *Das Selbst und die Welt der Objekte*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Kernberg, O. F. (1976). *Object-relations theory and clinical psychoanalysis*. Lanham: A Jason Aronson Book 2004.

Kernberg, O. F. (1998). *Ideology, conflict, and leadership in groups and organizations*. New Haven: Yale University Press.

McIntosh, D. (1970). Weber and Freud: On the Nature and Sources of Authority. *American Sociological Review*, 35(5), 901.

Watt, I. (1951). Robinson Crusoe as a Myth. *Essays in Criticism*, 1(2), 95–119.

Weber, M. (1905). *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*. Anaconda 2018.

Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft : Grundriss der verstehenden Soziologie : Studienausgabe*. (J. Winckelmann, Ed.). Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck) 1972.