

DON QUIJOTE

EN STUDIE I LEDERSKAP

VS

GALSKAP



|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| <b>1</b>  | <b>INNLEDNING</b>  | <b>3</b>  |
| 1.1       | VALG AV PERSON   | 3         |
| <b>2.</b> | <b>PROBLEMSTILLINGER OG TEORETISKE PERSPEKTIVER SOM ANVENDES</b>   | <b>4</b>  |
| 2.1       | HOVEDPROBLEMSTILLING: HVA SKILLER LEDERSKAP FRA GALSKAP?   | 4         |
| 2.2       | UNDERPROBLEMSTILLINGER:  | 4         |
| 2.2.1     | <i>Kongstanke</i>  | 4         |
| 2.2.2     | <i>Karismatisk ledelse - narsissisme</i>   | 5         |
| 2.2.3     | <i>Narrativ ledelse/eksistensiell forankring</i>   | 5         |
| <b>3.</b> | <b>PRESENTASJON AV DEN TRAGISKE ROMANHELTEN/SKIKKELSEN, DEN VANDRENDE RIDDER DON QUIJOTE</b>                             | <b>6</b>  |
|           | OM GALSKAP, VILLFARELSE OG EKSENTRISITET I DON QUIJOTE   | 9         |
| <b>4.</b> | <b>METODE</b>  | <b>13</b> |
| 4.1       | NATURVITENSKAPENE KONTRA ÅNDSVITENSKAPENE  | 13        |
| 4.2       | HERMENEUTIKK   | 15        |
| 4.3       | EGEN FORSTÅELSE  | 18        |
| <b>5.</b> | <b>HVA SKILLER LEDERSKAP FRA GALSKAP - EN DRØFTING AV DON QUIJOTE OPP I MOT TEORIER INNENFOR LEDELSE OG ORGANISASJON</b> | <b>19</b> |
| 5.1.1     | SKILLER KONGSTANKE LEDERSKAP FRA GALSKAP?  | 19        |
| 5.1.2     | DELKONKLUSJON  | 25        |
| 5.2.1     | SKILLER KARISMATISK LEDELSE LEDERSKAP FRA GALSKAP?   | 26        |
| 5.2.2     | DELKONKLUSJON:   | 36        |
| 5.3.1     | SKILLER NARRATIV MENINGSDANNELSE LEDERSKAP FRA GALSKAP?  | 37        |
| 5.3.2     | DELKONKLUSJON:   | 43        |
| 5.4       | SKILLER FORTUNA LEDELSE FRA GALSKAP?   | 44        |
| <b>6.</b> | <b>HVA KAN NÆRINGSLIVET LÆRE AV DON QUIJOTE?</b>   | <b>46</b> |
| <b>7.</b> | <b>SAMMENDRAG OG KONKLUSJONER</b>  | <b>48</b> |
|           | <b>LITTERATURLISTE:</b>  | <b>53</b> |
|           | <b>VEDLEGG</b>   | <b>55</b> |
|           | OM FORFATTEREN   | 55        |
|           | OM RIDDER,- HYRDE- OG PIKARESKROMANENE   | 57        |
|           | OM ULIKE TOLKNINGER AV DON QUIJOTE OPP GJENNOM HISTORIEN   | 59        |

# 1 Innledning

Jeg vil innledningsvis redegjøre for grunnlaget for valg av skikkelse og oppgaveproblematikk.

Mitt utgangspunkt var at jeg har jobbet i Kværner Energy a.s. mens Erik Tønseth var sjef. Jeg har ofte stilt meg spørsmålet hvorfor Røkke har lyktes, mens Tønseth så totalt mislyktes og kjørte et stort konsern som Kværner helt ut på kanten av stupet - på konkursens rand.

Begge hadde store tanker og visjoner, slik sett kan det ikke hevdes at den ene er mer ”realistisk” enn den andre. Inntrykket som har festet seg er imidlertid at mens Tønseth totalt mistolket markedet og de eksterne omgivelsene, er Røkke en mester i å tolke markedet og de politiske/eksterne omgivelsene.

Den fjerde dagen på første modul av ”ledelse, makt og mening” tok vi for oss Nansens lederskap. Der ble det blant annet sagt at ren flaks gjorde at han og Hjalmar Andersen ble funnet. Historien kunne utmerket godt endt med at de hadde omkommet i isødet. Det fikk meg til å tenke: Hva ville Nansens ettermæle i så fall vært? Sannsynligvis ville Nansen da blitt sett på som en galning som trodde han kunne nå Grønlands Kyst, på linje med Ingeniør André som gjerne beskrives som en galning som trodde han kunne nå Nordpolen i en luftballong. Så hårfin er balansen mellom å bli geni-/helteerklært og det å bli erklært som gal.

Slike refleksjoner var det som gjorde at jeg ville skrive en oppgave relatert til ledelse og realitetsorientering – eller manglende sådan.

## 1.1 Valg av person

Jeg er lidenskapelig opptatt av språk, litteratur og skriving, og har nordisk mellomfag i tillegg til siviløkonomutdannelse fra Norges Handelshøyskole, NHH. I valg av skikkelse var det derfor nærliggende for meg å se etter en litterær skikkelse.

Etter å ha tenkt fram og tilbake lenge og vel, fant jeg svaret: Don Quijote!

Er det én litterær skikkelse som må kunne si dagens ledere mye om ledelse og realitetsorientering, må det være don Quijote.

Alt jeg i utgangspunktet visste om Don Quijote, var at romanen er kåret til tidenes beste roman, og at don Quijote er en galing som slåss mot vindmøller ("Å slåss mot vindmøller" er gått over i historien som et begrep).

Jeg hadde ikke en gang hørt om Sancho Panza, bonden som slår følge med don Quijote som hans væpner og trofaste følgesvenn.

På den ene siden ville det ha vært en fordel om jeg hadde lest romanen på forhånd, ikke minst tidsmessig. På den annen side har det vært en stor fordel at jeg hadde så godt som null kjennskap til romanen på forhånd, og dermed ikke hadde noen forhåndsoppfatning om hva jeg ville finne eller hvilke konklusjoner jeg ville trekke. Jeg gikk til oppgaven med praktisk talt blanke ark og åpent sinn.

## **2. Problemstillinger og teoretiske perspektiver som anvendes**

### ***2.1 Hovedproblemstilling: Hva skiller lederskap fra galskap?***

Dette er en sprek og ambisiøs problemstilling, som nærmest kan høres litt gal ut. Ser man imidlertid på teorien, så er det ikke så tendensiøst likevel. Det brennende engasjementet, den indre fokuseringen og selvfokusert i karismatisk ledelse og den aktive historiefortelleren innen narrative teknikker og ledelse er så sterke og så kraftige teknikker at man nærmest skaper seg sine egne verdener, slik som gale også gjør det. Eller enhver annen, slik man ser det.

Dette er sentrale teoretiske problemstillinger fra hele pensum. Skillet mellom galskap og lederskap omfatter kongstanke/visjon, karismatisk ledelse/retorikk og narrativ ledelse/eksistensiell forankring - og dermed er mye av pensumteorien dekket gjennom denne hovedproblemstillingen.

### ***2.2 Underproblemstillinger:***

For å nærme meg denne spreke hovedproblemstillingen, har jeg valgt å trekke ut tre hovedegenskaper som i følge pensumlitteraturen karakteriserer stort lederskap:

#### **2.2.1 Kongstanke**

En leder må ha en kongstanke, en visjon. Begrepet kongstanke stammer fra Henrik Ibsens skuespill "Kongsemnerne". Det brukes av hertug Skule til å beskrive Håkon Håkonssøns tanke om å samle hele Norge under seg.

Det er tre kjennetegn på en kongstanke:

- 1 *Den må være eksistensielt knyttet.*
- 2 *Den skal være handlingsorientert.*
- 3 *Den skal være til fellesskapets beste.*

### **2.2.2 Karismatisk ledelse - narsissisme**

Det holder ikke å ha en kongstanke – en leder må være karismatisk og ha så store retoriske evner at han greier å formidle kongstanken/visjonen slik at andre tror på den, og slik at han beveger seg selv.

Ser vi for eksempel på en leder som Hitler, er det umiddelbart nærliggende å anta at det på dette punktet ikke trenger å være noe stort skille mellom lederskap og galskap.

### **2.2.3 Narrativ ledelse/eksistensiell forankring**

En leder må i tillegg være historieforteller. Han må ha en eksistensiell forankret fortelling som følgerne aksepterer.

Er det noe som kjennetegner don Quijote, må det være at han helt og holdent konstruerer sin egen virkelighet, og får alle hendelser til å passe inn i denne konstruerte virkeligheten.

Ut i fra disse tre egenskapene har jeg formulert følgende underproblemstillinger:

#### **Underproblemstilling 1:**

*Skiller kongstanke lederskap fra galskap?*

#### **Underproblemstilling 2:**

*Skiller karismatisk ledelse/narsissisme lederskap fra galskap?*

#### **Underproblemstilling 3:**

*Skiller narrativ ledelse/eksistensiell forankring lederskap fra galskap?*

Til slutt vil jeg ut fra delkonklusjonene på disse tre underproblemstillingene forsøke å besvare hovedproblemstillingen: Hva skiller - om noe - lederskap fra galskap?

En mulig konklusjon – eller en form for ”nullhypotese” - ut fra denne metodikken, er at det ikke er annet enn fortuna, dvs. ren flaks og evnen til å gripe muligheten – occasione - som skiller lederskap fra galskap. Jeg har derfor tatt med en fjerde underproblemstilling:

#### **Underproblemstilling 4:**

*Skiller fortuna lederskap fra galskap?*

Ved å analysere Don Quijote med hensyn til disse fire underproblemstillingene, vil jeg forhåpentligvis ende opp med en dypere forståelse av hva som skiller lederskap fra galskap, samtidig som analysen vil være en kritisk gjennomgang av sentrale teorier fra pensumslitteraturen.

### **3. Presentasjon av den tragiske romanhelten/skikkelsen, den vandrende ridder don Quijote.**

”På et helt ubetydelig sted i Spania, La Mancha, bodde det en gang en landadelsmann ved navn Quijada. Han forleste seg på ridderromaner, og gikk til slutt helt inn i fiksjonens verden som en modig og berømt ridder: ” Vit at jeg er den tapre Don Quijote af la Mancha, utrydderen af al ondskap og uret,” som han sa selv. Han iførte seg rustning og ridderhjelmer (en vanlig hjelm med pappvisir), samlet sine våpen, og sadlet hesten med det fornemme navnet Rocinante (en arbeidsgamp). Med Sancho Panza (en letturt bonde) som væpner, dro han ut i verden for å øve alle de bedrifter han hadde lest de vandrende riddere gjøre, forsvare de ulykkelige og forsvarsløse, i særdeleshet vakre og edle jomfruer, og vinne evig navn og ry. Alt Don Quijote opplever ”oversettes” til ridderspråket: Han ser trollmenn i eseldrivere og kjørekarer han møter på veien, uhyrlige kjemper i vindmøller, en hær av fryktinngytende soldater i en flokk sauer. Don Quijote kommer folk i møte med våpen og et høytravende språk; han taler i stilblomster fra bøkene, som ”det uutgrunnelige, som grundig rokker grundlaget for min sindsligevegt, gir meg god grund til at klage over eders skjønnhet”. Og hva skjer? Latteren skyller over den arme ridder” (Meyer 2005:107).

Don Quijote tar altså fantasiens verden for virkelighet, og beslutter seg for å gå ut i verden og leve en ridderroman. I sin bok fra 1956 gir Gustaf Freden et sammendrag av don Quijotes eventyr samtidig som han analyserer romanheltens forhold til virkeligheten og hvordan dette forholdet utvikler seg underveis i romanen. For å gi et sammendrag av don Quijotes eventyr og belyse hovedpersonens ”galskap”, bygger jeg videre i denne presentasjonen på Freden.

Don Quijote gjør uten tvil krav på å ene og alene kjenne sannheten, men han medgir at denne sannheten for andre kan synes som en grotesk urimelighet. Dette er strengt tatt et ganske vakkert vitnesbyrd om toleranse. Men det er et langt steg derfra til å erkjenne at det kan være de andre som eier sannheten. Det steget tar don Quijote i diskusjonen om pakksadelen.

Da don Quijote tok barberbekkenet som barbereren bar på sitt hode, tok Sancho Panza sadelen og la den på eselet sitt - den opprinnelige sadelen var blitt stjålet. Barbereren kommer samtidig med don Quijote og Sancho Panza til vertshuset, og krever sin eiendom tilbake. Tvisten går snart over til et teknisk plan: Det gjelder å avgjøre om sadelen er av kavallerimessig art - den kan da regnes som et rettmessig bytte- eller om det er snakk om en vanlig eselsadel.

Don Quijote anmodes om å avgjøre tvistemålet, da han har inngående kjennskap til riddervesenet. Han er imidlertid sterkt i tvil. De andre får avgjøre saken, selv drister han seg ikke til å avsi noen dom. De er ikke slått til riddere, kanskje har vertshusets ”fortryllelse” ingen virkning på dem. Da har de bevart sin bedømmelsesevne fri og kan se ting på ”slottet” slik de virkelig er, og ikke slik de fortøner seg for ham.

Don Quijote er ikke den eneste i fortellingen som leser ridderromaner, det gjør også vertshusverten med stor iver. Men han har aldri selv hatt noen tanke om å bli en vandrende ridder. Så gal er han ikke! Han er et menneske med sin fornuft i behold. Men så har heller ingen blitt trollbundet over kloke og vakre ord fra hans munn, slik det tidvis skjer med dem som lytter til don Quijote – for eksempel med gjestene rundt det store bordet i patioen en mørk sensommerkveld.

Ridderen er en galning, men han er også en elsker og en poet.

Han forteller at det mål som våpen, dvs. soldaten eller ridderen, strekker seg mot, er det samme som den guddommelige kjærligheten vil nå: At julenattens budskap må føres ut blant menneskene og at fred på jorden må virkeligjøres. Til denne

talen lytter de andre gjestene ved bordet med undring og beundring. Slik taler ingen dåre. En dåre er det tross alt heller ikke som taler, når don Quijote forsikrer kanniken om at det som holder han oppe, er håpet om innen få dager å være konge over et rike, der han kan vise sin takknemlighet og gavmildhet som rommes i hans bryst. (Freden 1956: 44 - 66).

De felles opplevelsene på La Manchaskronglete landeveier og i Sierra Morenas dype eikeskoger, skaper en samhørighet mellom don Quijote og Sancho Panza av dypere art enn mellom herre og tjener. Når de nå på nytt drar ut, understrekes denne samhørigheten fra første stund. Den utvides til også å omfatte deres ridedyr, Rocinante og Grållen.

De likner stadig mer på hverandre. Sancho retter sin kone Teresa sin uttale av fremmedord, akkurat som don Quijote bruker å rette på ham. Og han påpeker overfor don Quijote at sistnevnte har begynt å fylle sin tale med flere ordspråk enn han selv bruker. Slik deler ridderen og hans væpner ikke bare skjebne, men også – til en viss grad – ord og følelser.

Det er stadig flere eksempler på at don Quijote tviler på sin egen virkelighetsforståelse. Han er ikke selv overbevist om at det han så i Montesinos grotte var virkelig, dette spørsmålet må han la stå åpent. Det samme gjelder spørsmålet om Dulcineas eksistens. På direkte spørsmål fra hertuginnen, svarer han:

”Gud vet, om det finns noen Dulcinea i virkeligheten eller om hun er et drømmebilde. Her er det spørsmål om ting, hvilke utforskning man ikke må sette på spissen”.

Mer enn en gang konstaterer Sancho nå til stor glede at hans herre kaller vertshus de kommer til for vertshus og ikke slott. Sancho Panza beskriver don Quijote i sitt brev til Teresa som en klok galing. Og gal er han, men ikke på samme måte som før. Man merker det ikke bare på de uttrykk hans forrykthet manifesterer seg i, men han behandles også annerledes av de andre i romanen og av forfatteren selv. Don Quijote drømmer fremdeles om strider og hedenske herskarene. Men han angriper ikke lenger saueflokker. Ei heller har kjempene forsvunnet fra don Quijotes fantasiverden. Han tror fremdeles på dem, men han finner dem ikke lenger ute på La Manchaskvidder.



Don Quijotes overtro gjelder ikke bare kjemper og trollmenn, forheksede prinsesser og heltmodige vandrende riddere, den gjelder også menneskehjertet. Han tror på menneskenes godhet – det var derfor han befridde galeislavene – og han tror på Sancho. Det er en naiv og enfoldig tro. Han blir lurt utallige ganger, kanskje mest hjerteskjærende der Sancho lykkes i å innbille ham at bondejenta de møter på veien utenfor Toboso er hans Dulcinea. Men blir han virkelig sveket? Har han ikke rett i sin tro i det minste på et punkt – i forhold til Sancho? Det er jo Sancho som virkelig gjør hans drøm om gullalderen så langt det nå går i 1600-tallets Spania – når han kommer til sin ”øy på fastlandet” som guvernør. Han følger sin ridders råd, idet han regjerer kristelig og vel, men i tråd med sin egen natur. Heller vil han gå til himmelen som Sancho enn til helvete som guvernør, sier han. Nettopp derfor, sier don Quijote, kommer han til å bli en god leder. Himmelen vil stå ham bi. Sancho egner seg fortreffelig som guvernør og dommer. Til slutt utsettes Sancho for en brutal spøk verken himmelen eller hans egen sunne fornuft kan hjelpe ham ut av. Men Cervantes forteller, at spøkefuglene angrer seg. Og dette er det karakteristiske. Det samme gjelder hertugparet og ridderen: De hadde ikke tenkt seg at kattene de slepte inn i rommet til don Quijote skulle klore i stykker ansiktet hans, og angrer spøken.

Ved den døende ridders seng gråter hans væpner. Men Sanchos sorg og smerte lindres betraktelig, når han får vite at han har en arv i vente. Slik er Sancho, den mest trofaste av væpnere. Slik er menneskehjertet: seg selv nærmest. (Freden 1956: 76–87).

### ***Om galskap, villfarelse og eksentrisitet i Don Quijote***

Om du hadde foretatt en ordtelling, tror jeg du ville funnet at ordet ”galskaper” er hyppig forekommende i don Quijote. Det brukes i ”tide og utide”, og terskelen for å kalle noe en ”galskap” er tydeligvis lav. Det sto derfor tidlig klart for meg at den første hermeneutiske sirkelen (se avsnitt 4.2: Hermeneutikk) måtte være å analysere teksten med hensyn til hva Cervantes og hans samtid la i begrepet ”galskap”.

Jeg var så heldig å finne artikkelen ”On the place of Madness, Deviance, and eccentricity in don Quijote” av David A. Boruchoff (2002). Min analyse videre i denne hermeneutiske sirkelen bygger i stor grad på denne artikkelen.

Det er min tolkning av artikkelen som ligger til grunn. Det var krevende å trenge inn i artikkelen med engelsk fagsjargong og sitater kun på spansk. Jeg tar derfor forbehold om evt. nyanseforskjeller og følgende forståelse som måtte gå tapt i oversettelsesprosessen.

Det den første artikkelen slår fast, er at Cervantes og samtiden definerer galskap på en helt annen måte enn det vi gjør i dag. For Cervantes og samtiden var det inntrykket av illebefinnende eller ”avsinn” (”in-sanity”) som definerte galingen, snarere enn en klinisk diagnose.

Overlatt til grensen mellom murene til middelalderbyen og farene utenfor, kunne galingen verken flykte fra samfunnet som fornektet ham, eller delta som likeverdig i dets aktiviteter. På denne måten belyser studiet av galskap statusen til alle de som ikke kunne eller ville rette seg etter forventningene av et etos basert på en kollektiv oppfatning av menneskelige relasjoner.

Selv om termen *loco* (gal) ikke synes å stamme fra latinske *locus* (sted) – det synes å stamme fra arabiske *laucu* (tåpelig), er det åpenbart at i middelalderens spansk, som i andre vestlige språk, var konseptet galskap forbundet med fysisk eller moralsk forskyving (displacement).

Lignende terminologi er brukt for å beskrive don Quijotes ord og handlinger slik andre i romanen oppfatter dem.

Gjeteren responderer, for eksempel, på barbererens fortelling om don Quijotes eventyr med følgende setning: ”Dette ligner på det som leses i bøker om vandrende riddere, som utfører alt det Deres nåde sier, selv om jeg selv anser at Deres nåde spøker, eller at denne adelsmannen må være fullstendig umøblert i øverste etasje” (Cervantes 2002: 394).

Et annet eksempel er Sanchos utbrudd, etter at don Quijote returnerer fra Montesinos hule:

”- Å allmechtige Gud, utbrøt Sancho da. Er det mulig at slikt skjer i verden, og at trollmenn og hekseri har en slik makt at de har byttet ut min herres gode forstand med en slik avsindig galskap?” (Cervantes 2002: 536).

Med utgangspunkt i samme forestilling av kaos og forfall ble begrepet ”galskap” i middelalderen og renessansen brukt for å beskrive handlinger som utfordret konvensjoner og derfor ble ansett å true kohesjonen (sammenføyningen, innordningen) i det kristne samfunnet.

Boruchoff refererer til flere litterære tekster der galskap sammenstilles med individualisme og kjetteri.

Med idealene om konformitet og innordning i minne, anbefalte Thomas Aquinas at bannlysing ikke skulle utelukke ”helsebringende formaning”, siden intensjonen bak kirkelig rettferd framfor alt er å gjenopprette og utvide den indre sammenhengen i den kristne menigheten (*Summa Theologicae* 2-2.39.4; 1632a). På samme vis krever San Augustin at kirken demper stivheten i naturlovene og kravet om rettferdig straff, for på den måten å lede kjettere fra sin avsindige forvirring. Som i andre tekster som omhandler verdien av god rådgivning, anbefaler her Augustin at kristne har en plikt til å hjelpe galinger til å bli oppmerksomme på sine feil, slik at de kan velge å vende tilbake, frivillig og angrende, til rettroenhet.

Selv om det er fremmed for den moderne leser, viser språket i disse uttalelsene bekymringen for lov og orden som det tradisjonelle konseptet av galskap hvilte på.

Augustins referanse til ”frenetisk galing” hviler på de Tolv Tavlene (romernes første juridiske kodeks) og splittingen av de gale i to klasser: *De mente capti* (*idioter*), dømt uimottakelige for fornuft på grunn av sin åndssvakhet, og de *furiosi* (*galinger*), som kan vise minne, klarhet og forståelse, men hvis dømmekraft er forkludret av deres rastløshet eller sinne.

Cervantes’ betoning av eksentrisiteten i don Quijotes atferd, hans omflakkende tilværelse og bristen i hans persepsjon framfor hans manglende evne eller villighet til å forstå og innrette seg etter omverdenen må ses i lys av gjennomslagskraften til denne tradisjonelle forståelsen av galskap. Don Quijote er ingen idiot. Han kan handle på det andre vurderer som en irrasjonell måte, men er likevel ikke uten fornuft. Dette kommer fram gjennom verktøy som gjentakelse av verbene *descubrir* (avsløre), *parecer* (oppfatte, synes), *columbrar* (formode), *ver* (se) og *mirar* (betrikte) i episoden med Mambrinos hjelm.

Stilt overfor Alonso Quijanos avskjed for å oppsøke eventyr, vil venner og naboer kurere hans galskap ved å tvinge ham tilbake til sin opprinnelige status og opprinnelige plass i La Mancha. ”Tåpen” Sancho har imidlertid ikke samme regulerende bekymring, tilsynelatende fordi det er nytteløst å snakke fornuft med Alonso Quijano.

Som det kan utledes av kannikens retorikk, er tilbakeføringen av don Quijote nødvendig, ikke bare for frelsen av en mann, men også for velbefinnende og sammenføyningen av kirkesamfunnet som helhet:

”Dette ville virkelig være lesning verdig Deres nådes gode dømmekraft, min herr don Quijote, noe som vil føre til at De blir en kjenner av historien, beundrer av ry, belært om godhet, forbedret i Deres dyder, tapper uten dumdristighet, modig uten feighet, og alt dette til Guds ære, Deres egen fremgang og La Manchas berømmelse, hvor Deres nåde, ifølge det jeg har fått vite, har Deres opprinnelse” (Cervantes 2002: 382).

For å forklare forestillingene som ligger bak naboenes reaksjon og deres ønske om å kurere don Quijote, holder det å si at det er det at han omformer seg selv som individ under den selvpålagte identiteten til ”Don Quijote” og beslutningen om å forlate den rolige og stille livsstilen som Aquina og Augustin fremelsker, som uten tvil av romanens første lesere ble ansett å forårsake hovedpersonens galskap. Mens don Quijotes naboer ser forstand og ro som to sider av samme sak - adjektivene vettug og fredelig blir stadig sammenstilt, for eksempel sier niesen at han ble sunn og fredelig (Cervantes 2002:61), er det grunn til å tvile på om det er tilstrekkelig grunnlag for å betrakte don Quijotes avvik fra normaliteten som en form for sinnssykdom. Den eneste medisinske forklaring romanen gir på hans atferd ytres av den tilsynelatende upålitelige fortelleren Cide Hamete Benengeli, som forklarer årsaken til don Quijotes galskap på følgende måte:

”Kort sagt, han lot seg så til de grader oppsluke at han tilbrakte nettene fra det mørknet til det lysnet, og dagene fra det lysnet til det mørknet, med å lese, og på grunn av så lite søvn og så megen lesing, tørket hjernen inn så han mistet forstanden. Hans sinn ble fylt av alt han hadde lest i bøkene. ...” (Cervantes 2002:42).

Den andre fortelleren setter spørsmålstegn ved denne diagnosen, som antyder at Cide Hamete er forutinntatt mot don Quijote som en kristen helt og skriver, til forkleinelse av Hametes verk:

”Om man kan fremsette noen innvending mot denne historien hva sannheten angår, kunne det ikke være noen annen enn at forfatteren er araber, siden det er typisk for denne nasjonen å være løgnaktig... Således synes det meg at når han

burde bruke pennen til lovprisninger av en så god ridder, virker det som han til tider unnlater å gjøre det.” (Cervantes 2002:81).

Idet don Quijote vandrer ut i verden som vandrende ridder, er den åpenbare og uunngåelige kristne kuren for hans galskap å bringe ham tilbake i den bokstavelige og den medisinske betydningen av ordet, dvs. føre han tilbake til sin opprinnelige plass i samfunnet. Slutten er dermed gitt: Når presten og barbereren lykkes i denne kuren og til slutt lykkes å føre don Quijote tilbake til landsbyen og sin opprinnelige plass i samfunnet, dør don Quijote.

Med det avsluttes også denne hermeneutiske sirkelen omkring don Quijotes galskap, villfarelse og eksentrisitet.

## **4. Metode**

### **4.1 *Naturvitenskapene kontra åndsvitenskapene***

I kapittel 4 i ”Historie, forståelse og fortolkning” (Krogh m.fl. 1996) beskriver Krogh debatten mellom naturvitenskapene og åndsvitenskapene. Krogh skiller mellom to leire.

- På den ene siden de som mener det bare finnes en form for vitenskap da alle former for vitenskap i bunn og grunn bruker samme metode enten det dreier seg om biologi eller kunsthistorie: Den hypotetisk deduktive.

- På den andre siden er det de som hevder at det finnes to eller flere grunnleggende forskjellige vitenskapstyper. De kan argumentere for dette enten ved å henvise til at objektene er forskjellige, og/eller at metodene er forskjellige.

I moderne tid er det dukket opp mer nyanserte oppfatninger, som kanskje kan bryte ned disse steile motsetningene. Grunnlaget for denne debatten var åndsvitenskapenes kamp for overlevelse i konkurranse med naturvitenskapene: Kunne åndsvitenskapene i det hele tatt defineres som vitenskap? Enten måtte humanistene begrunne at deres vitenskaper selv var en form for vitenskap, eller så måtte de begrunne at det fantes en annen og alternativ form for vitenskap.

De forsøk som ble gjort på å tilpasse humaniora til naturvitenskapene går under samlebetegnelsen positivisme. Dette er knyttet opp til synet om at det bare finnes en form for vitenskap og en form for metode.

Et forsøk på å trekke opp et skille mellom naturvitenskap og humaniora finner vi hos den tyske historikeren Johan Gustav Droysen (1808 – 89). Det var han som virkelig lanserte uttrykket å forklare i motsetning til å forstå. Dette har konsekvenser for hvordan du skaffer deg kunnskap (epistemologi). Den historiske metode, slo Droysen fast, besto i en forskende forståelse. Skillet mellom å forstå og forklare, skillet i metode, bunner i skillet mellom de objekter som naturforskeren og historikeren står ovenfor. Med uttrykket ”forklare” tenker Droysen bare på årsaksforklaringer ut fra allmenne lover. Selvsagt kunne han godta at historikeren drev med formålsforklaringer.

Som en parallell til skillet mellom å forstå og forklare lanserte den norske filosofen Hans Skjervheim rundt 1960 skillet mellom ”deltaker” og ”tilskuer” (Skjervheim 1996).

Når det gjelder historien, er vi så å si på innsiden. Vi står ovenfor noe som i bokstavelig forstand er menneskeskapt, en verden vi selv er en del av (deltaker).

Når det gjelder naturen, er vi ikke på innsiden. Vi står utenfor (tilskuer).

Skjervheim forklarer skillet mellom deltaker og tilskuer gjennom at du for eksempel i en samtale kan forholde deg til det den andre sier på to måter: Enten ved å registrere det den andre sier som et faktum (tilskuer), eller ved å la deg engasjere i det den andre sier (delta).

På side 76 eksemplifiserer Skjervheim dette skillet mellom tilskuer og deltaker gjennom en psykologs objektivisering (tilskuer) av en ung og entusiastisk filosof: ” Du unge mann lid nok av ei for sterk farsfiksering, difor har du gripe til den absolutte idealismen for å ha eit farssubstitutt. Dessutan manglar du visst ”tolerance of ambiguity”, og er det ikkje óg eigenleg slik at du er autoritær i di innstilling? Forresten, korleis står det til med ditt seksualliv?” (Skjervheim 1996:76).

På samme måte kunne vi forestille oss en psykolog lese ”Don Quijote”. Han eller hun ville være opptatt av å diagnostisere, objektivisere, Don Quijote, og på den måten være tilskuer. Jeg har ikke ønsket å være tilskuer, da tror jeg dette ville blitt en temmelig kjedelig oppgave. For meg er det totalt uinteressant hvilken diagnose en psykolog ville gitt don Quijotes galskap. For å skrive denne oppgaven må jeg gå inn i don Quijote og la meg engasjere, bli deltaker. For meg var noe av det mest interessante ved denne reisen inn i romanen hvordan personer don Quijote

møter begynner som tilskuer og betrakter han som en galing, for så å la seg rive med og forføres av hans enorme sjarm, kunnskap, entusiasme og idealisme. De lar seg engasjere, og blir deltakere i hans fortelling.

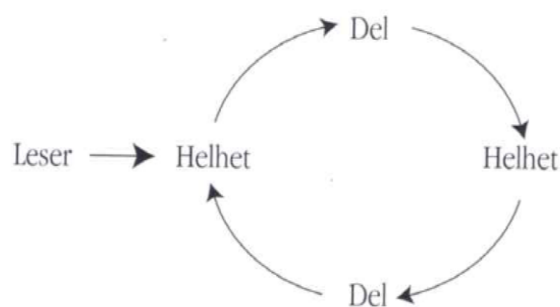
Ett av mine mål med denne oppgaven er at den samtidig som den holder vitenskapelig mål blir så engasjerende at leseren blir deltaker og ikke tilskuer – i hvert fall ikke bare tilskuer.

## 4.2 Hermeneutikk

Den problemstillingen denne oppgaven omhandler og den kunnskap den søker er med andre ord innenfor det som går på å forstå og å være deltaker, ikke det å forklare og være tilskuer.

Vi er med andre ord innenfor hermeneutikken, dvs. læren om fortolkning og forståelse av tekster.

Friedrich Ast var den som først innførte begrepet ”hermeneutisk sirkel” i sin bok ”Grundlinien der Grammatik, Hermeneutik und Kritik” fra 1808, selv om uttrykket ”sirkel” også tidligere hadde vært brukt om forståelse av åndsvitenskap. Det man på denne tiden la i begrepet ”hermeneutisk sirkel” var at man gjennom å tolke enkelte deler av en litteratur fikk en større forståelse for helheten, som igjen ville kaste nytt lys over enkeltdelene. Utgangspunktet var tolkning av bibeltekster og lovtekster. Leseren inntok selv et ståsted utenfor selve sirkelen, dvs. leseren var tilskuer. Dette kan skisseres slik:



(Krogh m.fl. 2000:225)

I Aschehoug og Gyldendals store leksikon lyder definisjonen av hermeneutikk som følger:

”Hermeneutikk: læren om fortolkning av tekster. Betegner de humanistiske vitenskapenes særlige metode (Dilthey), eller en filosofisk teori om all forståelse (Heidegger).”

Denne definisjonen gjenspeiler et hovedtema i debatten om hermeneutikken: Kan det i det hele tatt sies å være en vitenskapelig metode? I denne debatten inntas gjerne tre forskjellige standpunkter:

1. Det finnes bare én metode i alle vitenskaper, den hypotetisk-deduktive metode. Det hermeneutikere som Gadamer beskriver som forståelse, kan innpasses i denne generelle metoden og kalles åndsvitenskapenes (- og kanskje samfunnsvitenskapenes).
2. Det finnes to klart forskjellige typer vitenskaper: åndsvitenskap og naturvitenskap. Mens hypotetisk-deduktiv metode er knyttet til naturvitenskapen, er hermeneutikk en metode for fortolkning og forståelse av åndsvitenskap. Som det fremgår av den leksikalske definisjonen, var dette standpunktet til William Dilthey (1833-1911), som ga hermeneutikken dens klassiske utforming som selve de humanistiske vitenskapenes metode.
3. Uansett standpunkt en eller to ovenfor, så anses hermeneutikk for å være en vitenskapelig metode. Et tredje standpunkt betrakter ikke hermeneutikk som en metode i det hele tatt, men som en generell filosofisk teori om hva forståelse er, hva som skjer med oss når vi forstår.  
Dette er utvilsomt Gadamers eget standpunkt (Gadamer var elev av Heidegger).

Det Gadamer er ute etter, er å beskrive det fenomenet vi kaller menneskelig forståelse, og som han anser som et grunntrekk ved det å være menneske.

Forståelsen er en forutsetning og en betingelse for eksempel for å kunne lære seg metoder i de ulike vitenskapene.

Hermeneutikk er altså både noe mer grunnleggende og noe mer omfattende enn metodene i de forskjellige vitenskapene (Krogh m. fl. 2000).

Gadamer har bidratt til en videreutvikling av den hermeneutiske sirkel.

Han hevder at leseren ikke kan stå utenfor sirkelen som en frittstående tilskuer, men alltid vil være en del av den, en deltaker, med alle sine ”fordommer og førforståelser”.

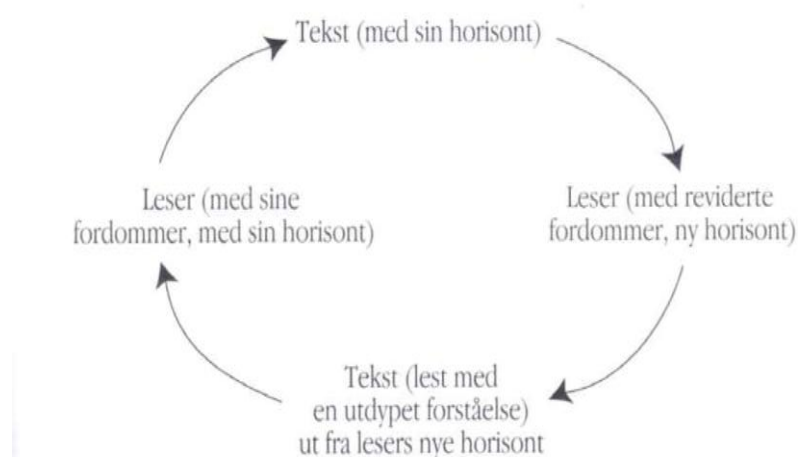


”Fordommer” er for Gadamer ikke et negativt ladet ord, men bare et ord som beskriver de meninger og oppfatninger som vi har utviklet på forhånd. Ved å være bevisst våre fordommer, har vi også mulighet for å skille mellom de som er relevante og de som forstyrrer vår forståelse av fortiden.

Gadamer har med denne teorien trukket leseren inn i den hermeneutiske sirkel. Det er likevel begrensninger i hvor stor selvvinnsikt vi kan ha, da vi lever midt i en verden med en rekke forutsetninger og antagelser som er utenfor vår bevissthet. Denne samlede mengde av ”fordommer” kaller Gadamer ”horisont”. ”Horisonten” vår er ikke en statisk størrelse, men utvider seg med ny kunnskap og forståelse. Derfor er spiral en bedre illustrasjon enn en sirkel, for å få fram at det er snakk om bevegelse mot stadig utvidet kunnskap, og ingen statisk sirkel. Åndsverkets forfatter (- i dette tilfellet Cervantes) har også sin ”horisont”.

”Forståelse innebærer altså at to horisonter som er bestemt av hver sin periode, nærmer seg hverandre” (Krogh m.fl. 2000:248). Gadamer kaller dette ”horisontsammensmelting”, og det er en slik tilnærming mellom leserens og verkets horisont som er det endelige resultatet av den hermeneutiske sirkel, og forhåpentligvis også av arbeidet med denne oppgaven.

Den følgende fremstillingen av den hermeneutiske sirkel trekker også inn horisontbegrepet:



(Krogh m.fl. 2000:249)

For meg var det oppklarende å lese at hermeneutikk også brukes innen arkeologi. Her er det rent fysisk snakk om å finne deler fra fortiden som kan si oss noe om hvordan samfunnet den gang var som helhet, deler som gir oss økt kunnskap både om fortiden og om vårt eget samfunn, som vi er en del av.

Men formålet med humaniora er ikke først og fremst selvinnsikt. Humaniora er og blir en vitenskap. Dens oppgave er å gi oss sann og objektiv innsikt i de tekstene vi studerer. Vi streber etter å forstå teksten, ikke oss selv.

### **4.3 Egen forståelse**

Uavhengig av naturvitenskap eller åndsvitenskap, velger jeg å ta utgangspunkt i Skjervheims skille mellom tilskuer og deltaker, mellom det å forklare og det å forstå.

Hovedproblemstillingen og underproblemstillingene jeg har valgt tar utgangspunkt i å forstå skillet mellom lederskap og galskap, for så å si noe om hva denne forståelsen kan bidra til i forhold til moderne ledelse og ledelsesteori. Jeg er ute etter å skaffe økt forståelse av skillet mellom lederskap og galskap, ikke etter en forklaring av noen objektiv størrelse. Oppgaven befinner seg dermed klart innenfor hermeneutikkens (forståelsens, deltakerens) område. Å anvende hypotetisk-deduktiv metode ville blitt kunstig.

I og med at don Quijote er kåret til tidenes beste roman, og ”å slåss mot vindmøller” er blitt et begrep, hadde jeg helt klart fordommer i forhold til romanen i Gadammers definisjon av ordet. Siden jeg ikke hadde lest romanen og ikke visste stort mer enn nettopp at den var kåret til tidenes beste roman og handlet om don Quijote som sloss mot vindmøller, hadde jeg imidlertid langt færre fordommer i forhold til oppgavens problemstilling enn hva tilfellet hadde vært om jeg hadde hatt inngående forhåndskunnskap om romanen, slik jeg for eksempel har skrevet særoppgave og mellomfagsoppgave om ”Peer Gynt”. Ei heller hadde jeg nevneverdig kunnskap om verken Cervantes eller det Spania han levde i, ei heller riddertiden.

Videre hadde jeg fordommer i forhold til hvordan vår tid definerer galskap, noe som ikke bare har endret seg sterkt siden Cervantes’ tid, men ikke minst i nyere tid.

Mine fordommer besto også av den ledelseslitteraturen jeg har hatt befatning med, bla. på NHH og Master of Managementstudiet på BI, og oppgaven er klart knyttet opp mot dette. Tilsammen utgjorde dette min horisont.

Min analyse vil bestå av tre hermeneutiske sirkler, relatert til de tre underproblemstillingene: kongstanke, karismatisk ledelse og narrativ ledelse.

## **5. Hva skiller lederskap fra galskap - En drøfting av don Quijote opp i mot teorier innenfor ledelse og organisasjon**

### ***5.1.1 Skiller kongstanke lederskap fra galskap?***

En ordentlig leder vil noe, han (- vårt kollektive bilde av en stor leder tilsier at det er hankjønn vi snakker om) har en "Kongstanke".

*Hva kjennetegner en kongstanke?*

*For at noe skal kalles en kongstanke, må det tilfredsstillende tre krav:*

*1 Den må være eksistensielt knyttet.*

I de tilfeller der det ikke bokstavelig talt er snakk om å risikere livet, slik Nansen gjorde da han la ut på sin ferd med Fram, så er uansett en kongstanke noe du identifiserer deg med; den er eksistensielt knyttet. Den er inderlig og lidenskapelig, og kan ikke skilles fra personen.

Ifølge Barbara Czarniawska er en leder et utmerket eksempel på en karakter. I motsetning til for eksempel tannleger som kan lage vitser om pasientenes tenner under middagen, kan ikke en politiker latterliggjøre sine velgere eller en leder gjøre narr av sin organisasjon. Rolle og personlighet må være sammensmeltet, de må være ett, og ethvert brudd vil føre til indignasjon selv om sammensmeltningen oppfattes som paradoksal (Czarniawska 1997:33). Her hjelper det ikke å be konsulenter fra Mc Kinsey om hjelp.

*2 Den skal være handlingsorientert.*

Det hjelper ikke å gå og ha en stor drøm inni deg; en kongstanke krever handling.

### 3 Fellesskapets beste

En kongstanke skal være idealistisk/altruistisk, ikke egoistisk motivert. Her er kongstankens skyggeside.

#### *Hva er don Quijotes kongstanke?*

Den kommer allerede på side 3 i kapittel 1:

”Han mente nemlig det var rimelig og nødvendig, såvel for å øke sin egen ære som for å tjene staten, å bli en vandrende ridder og dra omkring i verden med våpen og hest på jakt etter eventyr og for å utføre alt han hadde lest at vandrende riddere pleide å utføre, så som å gjøre god igjen enhver form for urett, begi seg inn i vanskelige situasjoner og farer, som, når han vel hadde avsluttet dem, ville skaffe ham et udødelig navn og heder.

Stakkaren følte seg ved hjelp av sin arms styrke allerede kronet, i det minste med keiserkronen i Trabisond, og drevet av den selsomme tiltrekning han følte i disse tankene, skyndte han seg å iverksette ønsket sitt.” (Cervantes 2002:43).

Her introduserer Cervantes keiserkronen samtidig med kongstanken til don Quijote, og allerede her stiller teksten spørsmålet: Produserer de ledelsesteoriene vi har gjennomgått på ”Ledelse, makt og mening” galskap; er det evt. overhodet mulig å skille lederskap fra galskap?

At don Quijote oppriktig tror hans ridderkall tilfredsstillende kravene til en kongstanke, kommer tydelig fram i følgende avsnitt:

”Jeg skal si det med ett, svarte don Quijote, - og det er dette; at dere øyeblikkelig lar denne skjønne frue bli satt fri, hvis tårer og sørgmodige ansikt viser at hun føres avsted mot sin vilje, og at dere har begått en stor urett mot henne. Jeg som ble satt inn i verden for å omgjøre slike krenkelser (eksistensielt forankret og handlingsorientert), tillater ikke et skritt mer uten å gi henne den ønskede frihet hun fortjener (fellesskapets beste)” (Cervantes 2002:395).

Men tilfredsstillende den virkelige kravet til en kongstanke?

1 - Den er eksistensielt knyttet.

Don Quijote identifiserer seg helt og holdent med ridderkallet, og dette kallet er høyere enn livet. Don Quijote blir aldri lei av å fortelle Panza og andre tilhørere om alle de verdslige goder og bekvemmeligheter en vandrende ridder må gi avkall på. Alonso Quijano er ridderen don Quijote 24 timer i døgnet, syv dager i uken.

## 2 - Den er handlingsorientert

Etter å ha forlest seg på ridderromaner, tar han steget fra tanke til handling: Han drar resolutt ut i verden for å oppsøke eventyr og gjøre god igjen enhver form for urett.

Ingen skal beskyldes don Quijote for ikke å være handlingsorientert.

## 3 - Fellesskapets beste

Selv om don Quijote nok er overbevist om at det han gjør er uegennyttig og til fellesskapets beste, kan det være liten tvil om at hans kongstanke i utgangspunktet er egoistisk motivert:

- Å være vandrende ridder vil avansere hans psykologiske og sosiale interesser.
- Det er en projeksjon av et mer takknemlig/tiltalende image enn det begrensede, kjedelige livet i landsbyen.
- Det impliserer en økt sosial status fra det langt fra fornemme hidalgo til den langt mer prestisjefylte rangen ridder.

Likhetspunktene mellom don Quijote og Brand er slående. Der don Quijote får et tøft møte med virkeligheten når han konfronteres med at hans gode handlinger bare har gjort vondt verre, der fortviler Brand over at bygda ikke setter pris på at han vil vise dem veien til frelse. Det at kongstanken skal være til fellesskapets beste er kongstankens akilleshæl, og her svikter både Brand og – i utgangspunktet – don Quijote. Men begge har en kongstanke, og tror selv den er til fellesskapets beste.

Under arbeidet med denne oppgaven kom jeg til å reflektere over at denne siden ved kongstanken måtte problematiseres mer. Hvem skal definere hva som er til fellesskapets beste? Er det slik at din gode hensikt ikke teller dersom konsekvensene ikke blir som du trodde, slik tilfellet er med Brand og don Quijote? Hva om du har en superegoistisk kongstanke som viser seg å bli til fellesskapets beste?

Du har noen stjerneeksempler på ledere med kongstanker til fellesskapets beste, som Gandhi, Martin Luther King, Moder Theresa og Nelson Mandela. Men er forutsetningen om ”til fellesskapets beste” så snever at begrepet kongstanke begrenser seg til disse?

Det finnes den dag i dag mange som er overbevist om at det ville vært til fellesskapets beste om Tyskland hadde vunnet 2. verdenskrig...

For meg ble det for enkelt å si at en kongstanke skal være til fellesskapets beste, på samme måte som det blir for enkelt å si at don Quijotes kongstanke ikke er til fellesskapets beste. Det skjer nemlig en dyp forandring i don Quijote underveis i romanen, en viktig årsak til at romanen har overlevd og fortsatt fascinerer etter 400 år.

Mot slutten av første bok har don Quijotes kongstanke utviklet seg vesentlig. Det som gir han trøst og styrke er ikke lenger tanken om at minnet om hans bedrifter skal føres videre for ettertiden og gjøre ham selv til den udødelige helten i en ridderroman. Det som gir han mot til å leve videre, tross sviende nederlag, er håpet om å kunne gjøre vel mot sine venner:

”Derfor ville jeg ønske at lykken snarest skulle gi meg anledning til å bli keiser, så jeg kunne vise mine edle hensikter ved å gjøre godt mot mine venner, særlig denne stakkars Sancho Panza, min væpner, som er den beste mann i verden. Jeg ville gi ham et grevskap som jeg lovet ham for flere dager siden, selv om jeg frykter at han ikke har kyndighet nok til å regjere sin stat.” (Cervantes 2002:386).

Dette er en sann kongstanke, til fellesskapets beste. Den keiserkronen don Quijote drømmer om, er ikke lenger den Gyntske keiserkronen som ”selvets keiser” i dårekisten.

I det første bok slutter med at don Quijote vender hjem, beseiret og bundet av et avtvunget løfte om ikke å dra ut på nye eventyr på et år, er han blitt et fullverdig medlem av de vandrende riddernes brorskap – en sann ridder i den betydning han selv har gitt ordet.

Dette bekreftes/stadfestes med Sancho Panzas ord, idet han tror don Quijote er død:

”Å, du mer gavemilde enn Aleksander, for bare etter åtte måneders tjeneste hadde du gitt meg den beste øya som havet omgir og omkranser! Å, du ydmyke blant de arrogante, og arrogante blant de ydmyke, du som utsetter deg for farer, du som tåler krenkelser, forelsket uten grunn, du etterligner av de gode og en pisk for de onde, fiende av de usle, kort sagt vandrende ridder, og da er alt sagt!” (Cervantes 2002:397).

Don Quijote rir nettopp ut i verden for å etterleve ridderskapets ideal av eksemplarisk mot og uselvishet. Nå er det nok av eksempler i romanen på at don Quijote kommer til kort når det gjelder å etterleve dette idealet.

Men mht. at en kongstanke skal være til fellesskapets beste, er det ikke ”bare” utviklingen av kongstanken underveis i romanen og Sancho Panza som ”frikjenner” don Quijote, det gjør også historiens dom:

Uttrykket ”å kjempe mot vindmøller” er blitt et begrep, som i moderne bruk har fått spesiell ideologisk tilknytning: Individet søker ingen personlig vinning; han er inspirert av en nobel - men illusorisk – ide om å hjelpe fellesskapet.

Takket være Ibsen har det norske språk fått begrepet kongstanke, et begrep andre språk mangler. Min oppfatning er at Abraham Zaleznik beskriver langt på vei det samme når han definerer hva som skiller en leder fra en administrator (Zaleznik 1994). I sin artikkel påstår Zaleznik at ledere og administratorer er to fundamentalt forskjellige mennesketyper. De skiller seg fra hverandre mht. innstillinger til mål, oppfattelse av arbeid, relasjoner til andre og selvoppfattelse. Zaleznik hevder at ledere er som artister og andre begavede mennesker som ofte strever med **nevros**er (- min utheving); deres evne til å fungere varierer betraktelig endog på kort sikt, og noen ledere taper kampen alt i alt (Zaleznik 1998:77). Visjon eller kongstanke - kjennetegnet på lederskap - er mindre en konsekvens av regneark og mer et produkt av sinnet kalt fantasi og forestillingsevne. Mens administratorer knytter moderate bånd til en lang rekke personer, knytter ledere - og bryter også - intensive en-til-en-relasjoner.

Når jeg refererer så mye fra Zaleznik, er det fordi han så tydelig knytter lederskap direkte til visjon eller kongstanke, og endog til nevros og åndsfraværelse.

Don Quijote er i så henseende definitivt en leder og ikke en administrator. Han er utvilsomt en dagdrømmer med en visjon og mangler definitivt ikke fantasi og forestillingsevne. Når han reiser ut i verden som vandrende ridder for å gjøre godt igjen all urett, protesterer han samtidig bokstavelig talt mot å være en administrator: Han nekter å forbli hjemme og administrere gården slik niesen, husholdersken, presten, barbereren og resten av landsbyen – med unntak av Sancho Panza – forventer og krever av ham.

Også når det gjelder Zaleznik sin påstand om at ledere knytter sterke en-til-en-relasjoner, er don Quijote definitivt en leder og ingen administrator: Cervantes' rørende beskrivelse av det nære vennskapet mellom don Quijote og hans væpner Sancho Panza har bergtatt lesere i 400 år.

Jeg har ikke svart på problemstillingen om hva som kommer først: Høna eller egget - Kongstanke eller galskap?

Med utgangspunkt i romanen og den litterære skikkelsen don Quijote kommer galskapen først. Don Quijote forleser seg på ridderromaner så hjernen tørker inn, SÅ kommer kongstanken.

Her er det bred støtte i teorien: Personligheten kommer først. Skal vi følge Zaleznik, utvikler forskjellen mellom administratorer og ledere seg allerede i barndommen. I "The Varieties of Religious Experience" beskriver William James to grunnleggende personlighetstyper: "once-borns" og "twice-borns". Ifølge Zaleznik er administratorer det James definerer som "once-borns": mennesker som sklir lett gjennom livet og kommer seg gjennom atskillelsen fra foreldrene uten varige mén. Ledere er derimot "twice-borns", dvs. mennesker som har hatt en vanskelig oppvekst og hvis liv er preget av en kontinuerlig kamp for å oppnå en viss følelse av orden i tilværelsen. Zaleznik sier dermed at hvorvidt du blir en leder eller administrator bestemmes tidlig, og dermed indirekte at lederskapet eller personligheten er en forutsetning for visjonen eller kongstanken, ikke omvendt. (Zaleznik 1998:75-76).

Henry Mintzberg er inne på det samme når han i "The Manager's job" skriver at ledelse ikke er vitenskap eller en profesjon:

"The Managers' programs – to schedule time, process information, make decisions, and so on – remain deep inside their brains" (Mintzberg 1998:11)

Zaleznik får følge av Kets de Vries (2006), som også går til barndommen og foreldrenes krav når han skal forklare opphavet til de ulike personlighetstypene.



### **5.1.2 Delkonklusjon**

Da jeg tok fatt på denne hermeneutiske sirkelen – om kongstanke skiller lederskap fra galskap – var min fordom at en kongstanke har en klar sammenheng med galskap. Jeg var ikke i tvil om at en kongstanke krever en viss porsjon galskap, ellers er det ikke en kongstanke. Å skulle samle Norge til ett rike, dra med Fram til Nordpolen, etc. – du framsetter ikke slike tanker uten at store deler av verden anser det for galskap. Og mislykkes du, da vil verden ha fått bekræftelse på at du var gal.

Jeg forventet imidlertid at don Quijotes kongstanke ville falle gjennom mht. ”til fellesskapets beste”. Konklusjonen er at dette stemmer i forhold til slik han i utgangspunktet formulerer sin egen kongstanke, men ikke i forhold til hvordan han definerer den senere i romanen.

Både historiens gang (jfr. ”Å sloss mot vindmøller”) og romanen selv frikjenner don Quijote helt og holdent på dette punktet:

”For som det en gang ble sagt, så lenge don Quijote var Alonso Quijano den gode, rett og slett, og så lenge han var don Quijote av la Mancha, var han alltid fredsommelig av gemytt og behagelig i omgang, og derfor var han ikke bare avholdt av alle sine, men også av alle dem som kjente ham” (Cervantes 2002:799).

Min konklusjon på denne første hermeneutiske sirkelen må derfor bli at en kongstanke ikke skiller lederskap fra galskap: en kongstanke forutsetter tvert imot en god porsjon galskap.

Denne konklusjonen bygger på en analyse av don Quijote sett i sammenheng med begrepet kongstanke og med Zaleznik sitt skille mellom administrator og leder.

Det er imidlertid ingen hjelp i å ha en kongstanke hvis du kun har den for deg selv. Don Quijote kan ha en eksistensielt knyttet, handlingsorientert kongstanke til fellesskapets beste så mye han bare vil, det hjelper ingenting hvis han ikke får andre til å tro på den. Dette bringer meg rett over i neste hermeneutiske sirkel, nemlig om karismatisk ledelse eller narsissisme skiller lederskap fra galskap. Dette bringer meg også steget videre inn i galskapens – og narsissismens – verden.

### 5.2.1 **Skiller karismatisk ledelse lederskap fra galskap?**

#### **Sammenhengen mellom kongstanke og karismatisk ledelse**

Ut fra det jeg har skrevet hittil, kan det virke som om kongstanke og karismatisk ledelse er to atskilte begreper. Kongstanke og karismatisk ledelse er imidlertid nært knyttet til hverandre, og jeg fikk uventet hjelp til å forstå hvordan disse begrepene henger sammen da Paul Moxnes i 2007 kom ut med boken "Fasett-mennesket". Zaleznik knytter lederskap direkte til visjon eller kongstanke. Ut ifra en helt annen innfallsvinkel, gir Moxnes i "Fasett-mennesket" en direkte kobling mellom lederskap, kongstanke og narsissisme.

Moxnes tar for seg 13 ulike personlighetsforstyrrelser i forhold til ledere.

Han har i boken "Dyproller: Hekser, horer og andre mytologiske roller i organisasjonen" beskrevet hvordan vi finner igjen de arketypiske rollene fra eventyrene i organisasjoner.

Nå putter han de 13 personlighetsforstyrrelsene inn i dyprollemodellen og får dermed tretten ulike helsefarlige lederstiler i følgende matrise (Moxnes 2007:55):

|                      | OPPLEVELSE AV SJEFEN                           |   |
|----------------------|--|---|
|                      | MER POSITIV                                    | MER NEGATIV                                       |
| FAR                  | NARSISSISTISK<br>(konge)                       | PSYKOPATISK<br>(djevel/troll)                     |
| MOR                  | AVHENGIG<br>(dronning)                         | PARANOID<br>(heks)                                |
| SØNN                 | TVANGSPREGET<br>(kronprins)                    | PASSIV-AGGRESSIV<br>(sort får)                    |
| DATTER               | USTABIL<br>(prinsesse)                         | HYSTERISK<br>(hulder/vamp)                        |
| ÅNDELIG HJELPER      | MYSTISK<br>(vismann)                           |   |
| MATERIELL<br>HJELPER | UNNVIKENDE<br>(tjener)                         | LIKEGYLDIG<br>(utro tjener)                       |
| VINNER OG TAPER      | AGGRESSIV-<br>PÅGÅENDE/<br>SADISTISK<br>(helt) | SELVUTSLETTENDE/<br>MASOCHISTISK<br>(klovn/taper) |

Figur 2.2, s.55: Vanskelige personlighetstyper og helsefarlige lederstiler forsøksvis plassert i dyprollemodellen (Dyprollene i parentes).

Det interessante her er Paul Moxnes sin kobling mellom narsissistisk personlighetstype og kongerollen. Dermed knytter han indirekte narsissistisk lederstil og kongstanke.

Konklusjonen ut i fra Zaleznik og Moxnes blir at et virkelig stort lederskap forutsetter – om ikke galskap – så en karismatisk eller narsissistisk personlighetstype med en kongstanke.

Moxnes beskriver den narsissistiske sjefen på følgende måte (Moxnes 2007:50):  
”Sjefen med en narsissistisk personlighetstype er arrogant, utnyttende, har storhetsforestillinger og opptrer selvsikkert. Dette er en leder som har et grandios eller megalomant selvilde, på grensen til **stormannsgalskap** (- min utheving). Det virker som om vedkommende har fantasier om sin egen ubegrensede suksess, makt og briljans. Han eller hun krever stadig ros og oppmerksomhet, har stort behov for å bli elsket, helst av så mange som mulig, men forventer samtidig at andre underkaster seg han eller henne. I egne øyne synes vedkommende å være den ypperste.”

Det ville ikke være vanskelig å komme med sitater fra don Quijote som underbygde at det godt kunne være en beskrivelse av Cervantes’ romanhelt Moxnes her kom med, uten at jeg skal gjøre det her. Det paradoksale er at don Quijote selv advarer nettopp mot en slik narsissisme/stormannsgalskap:

”For det annet (- etter å frykte Gud, min anm.) må du feste blikket på hvem du er, og forsøke å kjenne deg selv, som er den vanskeligste kunnskap man kan forestille seg. Det å kjenne seg selv gjør at du ikke **blåser deg opp som frosken** (- min utheving) som ville bli like stor som en okse, for om du gjør det, blir du som påfuglen som slår ut sin forfengeligheits praktfulle halefjær, men oppdager sin galskaps heslige føtter” (Cervantes 2002:631).

### **Storhet, lederskap og galskap**

Ideen om en sammenheng mellom storhet og galskap er ikke ny. Den er faktisk eldre enn ideen om storhet som en overlegen form for mental sunnhet, i følge Dean Keith Simonton. Og den er enda eldre enn sitatet ovenfor fra don Quijote. I boken ”Greatness” skriver Simonton:

”There is an age-old consensus that genius and madness are intimately aligned. Aristoteles believed that “Those who have become eminent in philosophy,

politics, poetry and the arts have all had tendencies towards melancholia.”  
(Simonton 1994:284).

Ifølge Simonton er det først på 1960-tallet med den humanistiske psykologien at et divergerende syn vokser fram:

”Psychologists of this school saw creativity as a supreme form of mental health. Rather than being sicker than the rest of us, the creator is the most sane”  
(Simonton 1994: 285).

For å finne svaret på hvem som har rett, gjennomgår Simonton tre typer bevis: Historisk, psykiatrisk (diagnose) og psykometrisk (vitenskapelig). Han tar for seg vitenskapsmenn, tenkere, forfattere, ledere, kunstnere og komponister.

Konklusjonen til Simonton er at den humanistiske psykologien tok feil: Det er en sammenheng mellom storhet og galskap. Kunstnere og entertainere er imidlertid mer disponert for ustabilitet/galskap enn ledere (Simonton 1994: 289).

I følge Simonton viste også en omfattende undersøkelse basert på psykiatriske diagnoser til omtrent 19.000 individer fra tysktalende nasjoner at jo større kunstner eller geni, jo mer mottakelig for abnormaliteter eller galskap (Simonton 1994:290).

Det er ingen urimelig antagelse at tilsvarende sammenheng også finnes innenfor lederskap: Jo større leder, desto ”galere”.

Simonton finner imidlertid ikke grunnlag i de psykometriske funnene til å hevde at skapende genier er rent ut gale. Kunstneren har en dirigent (egostyrke) som sørger for at alle instrumentene i det mangfoldige orkesteret spiller sammen. Den psykotiske har ingen dirigent. Den normale trenger ingen dirigent; det er bare én spiller. (Simonton 1994:293).

Med utgangspunkt i Simonton, Moxnes og Zaleznik, ser jeg videre i denne hermeneutiske sirkelen bort fra muligheten for at det ikke eksisterer noen sammenheng mellom lederskap og galskap, og konsentrerer meg om å forstå hva denne sammenhengen består i.

## Narsissisme - karismaens skyggeside

Ledelseslitteraturen som omhandler karismatisk lederskap og narsissisme bruker ulike begreper om karisma og karismaens skyggeside, narsissismen. Conger & Kanungo bruker begrepet karisma om begge deler, men bruker begrepene *positiv og negativ* karisma for det Howell og House kaller hhv. *sosialisert* og *personifisert* karisma. Kets de Vries og Maccoby bruker begrepet narsissisme om begge deler, men bruker begrepene konstruktive eller produktive narsissister kontra reaktive eller uproduktive narsissister.

Vi har nå tre begrepsapparat - kjært barn har mange navn:

|                   | Positivt                                       | Negativt   |
|-------------------|--|--|
| Conger & Kanungo: | Positive karismatikere/<br>sosialisert karisma | Neg. karismatikere/ personifisert karisma/<br>narsissister |
| Kets de Vries     | Konstruktive narsissister                      | Reaktive narsissister                                      |
| Maccoby           | Produktive narsissister                        | Uproduktive narsissister                                   |

Jeg velger å bruke disse begrepene som synonymmer, dvs. at en positiv karismatisk leder er en konstruktiv eller produktiv narsissist, mens en negativ karismatisk leder er en reaktiv eller uproduktiv narsissist.

Det er ingen uenighet mellom Conger & Kanungo, Kets de Vries og Maccoby om at lederskap er knyttet opp til karisma eller narsissisme, og at nøkkelen til stort lederskap ligger her. Sånn sett beskriver skillet mellom venstre og høyre side i tabellen skillet mellom lederskap og galskap, og jeg vil hevde at selve nøkkelen til å forstå skillet mellom lederskap og galskap ligger i dette skillet mellom karisma og narsissisme.

Denne hermeneutiske sirkelen vil derfor bestå i å analysere don Quijote i forhold til denne dimensjonen (karisma/narsissisme), for derigjennom å få økt forståelse for forholdet mellom lederskap og galskap.

## Sammenheng mellom karisma og narsissisme

*Conger & Kanungo:*

For å forstå skillet mellom begrepene karismatisk ledelse og narsissisme, tar jeg utgangspunkt i Conger & Kanungo: "Charismatic Leadership" (1998: kap. 7: The shadow side of Charisma).

Helt på linje med Zaleznik (1998) skriver de at ledere som individer synes mer fortrolige med endring og innovasjon enn med administrasjon.

”As individuals, charismatic leaders appear to be more adept at change and innovation than at administration” (Conger & Kanungo 1998:211).

Ifølge Conger & Kanungo (1998), må ledere kompensere for dette ved å finne betydningen av administrative aktiviteter og sørge for å skaffe administrasjonstalent som effektivt håndterer disse aktivitetene. Ellers er resultatet kaos i uformelle organisasjoner som gjerne forbindes med karismatisk lederskap.

Mer alvorlig, og sjeldnere, kan dramatiske problemer oppstå som følge av visse karakterbrister. Karismatiske ledere kan være tilbøyelige til ekstrem narsissisme som får dem til å forfølge høyst egennyttige og grandiose mål. Som resultat kan lederens atferd bli overdreven, **miste kontakt med realitetene** (- min understrekning) og bli verktøy for ren personlig vinning (Conger & Kanungo 1998:211).

Det er ikke vanskelig å se don Quijotes opprinnelige kongstanke som et eksempel på et slikt egennyttig og grandios mål. At denne kongstanken resulterer i overdreven atferd og lite kontakt med realitetene, er det ingen tvil om.

I tråd med Musser (1987) deler de (Conger & Kanungo) karismatiske ledere inn i negative og positive, avhengig av deres orientering mot å tilfredsstille egne behov versus følgernes behov.

Hovedbudskapet er at en positiv karismatiker drives av fellesskapets beste (jfr. begrepet kongstanke) og setter kongstanken foran seg selv, mens en negativ karismatiker drives av egoisme og vektlegger en hengivenhet til seg selv foran kongstanken.

Howell and House (1993; House & Howell, 1992) hevder at det er et unikt sett av personlighetskaraktistika og handlingsmønstre som skiller disse negative og positive formene for karismatisk lederskap, eller *sosialisert* og *personifisert* karisma som Howell og House bruker som betegnelse.

Conger og Kanungo postulerer en nær sammenheng mellom negativt karismatisk lederskap og narsissisme, og de forklarer denne sammenhengen nærmere:

”On the leader’s side, narcissism explains many of the shadow side problems of charisma. As House and Howell (1992) point out, narcissism is highly correlated with certain attributes of charismatic leaders (Conger & Kanungo 1998: 217)

Den etiske naturen av karismatisk lederskap i organisatorisk kontekst manifesterer seg i tre dimensjoner:

- Lederens motiver
- Lederens påvirkningsstrategier
- Lederens karakterdannelse

Karismatiske ledere utøver etisk lederskap når de

- søker å handle med en altruistisk – i motsetning til egoistisk - intensjon
- bruker empowering heller enn kontrollstrategier for å påvirke følgere
- søker å kultivere og fremelske virtues og unngå vices for å bygge sin indre styrke.

Som redegjort for under første underproblemstilling, endrer don Quijotes kongstanke karakter i løpet av romanen, fra å være egoistisk i retning av altruistisk.

Mens det er lett å se at den overflatiske altruismen i den opprinnelige kongstanken er dårlig kamuflert egoisme eller stormannsgalskap, ser jeg ingen grunn til å betvile don Quijotes oppriktighet når han kommer med sin reviderte kongstanke. Her beveger don Quijote sitt underliggende motiv seg fra en temmelig rendyrket egoisme i den opprinnelige kongstanken til å bli altruistisk.

Når det gjelder påvirkningsstrategi, reddes don Quijote av Sancho Panza. Når don Quijote har lange samtaler med Sancho Panza før Panza skal bli guvernør, der han gir Panza mange gode råd med på veien som Panza følger med hell, er dette empowerment av ypperste klasse. Sancho Panza følger don Quijotes råd, og gjør - mot alle odds - en god jobb som guvernør.

Også når det gjelder personlig karakterdannelse, er don Quijote en positiv karismatiker. Om resultatet av handlingene gjerne blir det motsatte av det som var intensjonen, kan ingen påstå at don Quijote bevisst handler uetisk. I tråd med ridderromanenes dannelsesidealer, holder don Quijote dyder eller virtues høyt.

På denne bakgrunn vil jeg beskrive endringen i don Quijotes kongstanke underveis i romanen som et eksempel på en endring fra narsissistisk til karismatisk lederskap.

I forhold til de tre dimensjonene Conger & Kanungo (1998: 213) påstår karakteren av karismatisk lederskap i organisatorisk kontekst manifesterer seg i, er don Quijote en positiv karismatiker, og følgelig ingen narsissist i betydningen negativ karismatiker.

*Kets de Vries:*

At Kets de Vries – som Moxnes (2007) og Conger & Kanungo (1998) – ser en klar sammenheng mellom lederskap og narsissisme, kommer klart fram på oversikten over spekteret av personligheter (Kets de Vries 2006: 131 - Tabell 5.1). Av de 11 personlighetsdisposisjonene, er narsissisme den eneste som kvalifiserer til ”very high” på lederskapstendenser.

Som han sier i et intervju med Des Dearlove i Ukeavisen ledelse (UL nr. 33-2003:32-33):

”- Den hyppigste sykdommen blant ledere er narsissisme. De siste årene har vi sett noen av de verste eksemplene – fra Dennis Kozlowski i Tyco til Kenneth Lay i Enron. Jean-Marie Messier i Vivendi er et annet eksempel. Dette handler om narsissistisk misbruk, noe som er svært kostbart for samfunnet.”

Med bakgrunn fra psykologien - Kets de Vries er psykoanalytiker, Moxnes psykologiprofessor - er det forståelig at disse to er mer opptatt av karismaens skyggeside, narsissismen, enn av dens positive sider.

I intervjuet med Des Dearlove skiller imidlertid Kets de Vries mellom reaktiv og konstruktiv narsissisme, et skille som langt på vei samsvarer med Conger og Kanungo (1998) sitt skille mellom negative karismatikere/narsissister og positive karismatikere.

”Don Quijote, en lavedelsmann, har totalt mistet kontakt med virkeligheten: Han kjemper mot vindmøller han tror er sine fiender, han ser dyd og skjønnhet i en kvinne samfunnet har avvist som prostituert. Hans væpner, i utgangspunktet en fornuftig, vettug mann, ender opp med å dele villfarelsene til sin herre, og blir like gal.” (Kets de Vries 2006:141).

Her er jeg ikke helt enig med Kets de Vries:

Don Quijote har ikke totalt mistet kontakt med virkeligheten, han har kun mistet kontakt med virkeligheten mht. ridderromaner. Skal vi tro teksten, stemmer det



heller ikke at don Quijote ikke får folk med seg. Begge disse aspektene omhandles i følgende avsnitt:

”Da så don Quijote vandret av sted med den pomp og prakt og verdighet som er nevnt, utbrøt en mann fra Castilla som hadde lest plakaten på ryggen hans:

”- Måtte fanden ta den der don Quijote av la Mancha! ... Du er sinnssyk, og om du var det alene og innelukket bak din galskaps porter, var det ikke så ille. Men du har den evne å gjøre alle som kommer i nærheten av deg til sinnssyke og gale, tror man det ikke, se bare på de herrene som ledsager ham. Dra du bare hjem igjen, din skrulling, og hold orden på din eiendom, din hustru og dine barn, og glem alle de tomme innbilninger som gnager på vettet ditt og suger ut forstanden...

Jøss og jøss, Deres nåde har så rett, svarte mannen fra Castilla, - å gi råd til denne gode mannen, er som å stampe mot brodden. Men jeg synes likevel det er sørgelig at den sunne forstand som det sies han har på alle andre områder, skal renne ut gjennom den riddergalskapskanalen han har” (Cervantes 2002:744-745).

Skal vi holde oss til det denne mannen fra Castilla her sier, er det mer snakk om det Kets de Vries kaller ”folie en masse” enn ”folie à deux” - galskapen er smittsom. Vi ser her også hvordan det sosiale presset om å dra tilbake til gården og bli ”administrator” gjentas.

Jeg er heller ikke enig med Kets de Vries i at Sancho Panza ender opp med å dele villfarelsene til sin herre, og blir like gal. Sancho Panza ser vindmøller, ikke kjemper. Sancho Panza korrigerer hele veien don Quijote, han ”jatter ikke med”, og han er fullstendig klar over at don Quijote har en ”riddergalskapskanal”.

Sancho Panza velger kort og godt å dele don Quijotes konstruksjon, selv om han vet det er galskap.

Ett av de mange steder i romanen der dette kommer til uttrykk, er følgende sitat fra Sancho Panza under samtalen med Væpneren fra Skogen:

”Og i de stunder jeg tenker på dette (- en pung full av dukater, min anm.), blir alle de gjenvordigheter jeg utsettes for av denne gærningen som er min herre, lette å bære, for jeg vet godt at han er mer gærning enn ridder” (Cervantes 2002:472).

Dette sitatet antyder at Sancho Panza kun er med don Quijote pga. utsiktene til en belønning. Men det er ingen grunn til å betvile Panzas oppriktighet når han to avsnitt lenger ned sier:

”Han er like tomhjernet som en krukke; han kan ikke være ond mot noen, men er god mot alle...; og på grunn av denne enfoldigheten elsker jeg ham like høyt som trevlene i mitt eget hjerte. Jeg får meg ikke til å forlate han, hvor mange tåpeligheter han enn begår” (Cervantes 2002:472).

Og ikke nok med det, Sancho Panzas konstruksjon virkeliggjøres: Om det er iscenesatt av hertugen og hertuginnen og er en landsby og ikke en øy, så blir han faktisk guvernør, og med don Quijotes hjelp endog en god sådan. Han kommer imidlertid til den erkjennelse at han egner seg bedre som, og heller vil være don Quijotes væpner (administrator) enn guvernør (leder).

”- Og hva fikk du ut av det guvernørskapet? spurte Ricote.

- Jeg fikk ut av det, svarte Sancho, - at jeg skjønnte at jeg ikke er god til å styre noe, om det da ikke er en flokk med sauer, og at de rikdommene man kan oppnå ved slik styring, fører til at man mister både ro og søvn, og til og med maten” (Cervantes 2002:701)

Dette er ingen gal manns innsikt.

Det er først i møtet med hertugen og hertuginnen, to mennesker med reell makt til å skape verden, være Gud, at Sancho Panza ”mister forstanden”. Selv om Sancho Panza vet han har lurt don Quijote til å tro at en stygg bondejente er den forheksede fru Dulcinea av Toboso, greier hertugen og hertuginnen å overbevise Sancho Panza om at den stygge bondejenta er den forheksede fru Dulcinea av Toboso! Jeg må umiddelbart trekke en parallell til Jeppe i baronens seng, og kan ikke se at don Quijote eller Sancho Panza i møtet med hertugen og hertuginnen er galere enn Jeppe på Bjerget.

*Maccoby:*

I sin artikkel ”Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons” skiller Maccoby (Maccoby:2000) – med referanse til Freud - mellom tre hovedkategorier av personlighetstyper. Mellom et uendelig antall ulike personligheter, identifiserte Freud tre hovedkategorier: Erotisk, besatt og narsissistisk. Maccoby deler narsissistene videre inn i produktive og uproduktive.

De fleste av oss har elementer av alle de tre personlighetstypene. Poenget er at en av de tre vanligvis dominerer de andre, hvilket får oss til å reagere ulikt på suksess og fiasko.

Ifølge Maccoby (2000) blir erotikere dårlige ledere, de trenger for mye godkjennelse, bekreftelse. Besatte blir bedre ledere, de er operasjonelle administratorer: kritiske og forsiktige.

Men det er narsissistene som er nærmest vårt kollektive bilde av store ledere.

Det er to grunner til dette:

- De har overbevisende, t.o.m. gripende, visjoner for bedrifter
- De har en evne til å tiltrekke seg tilhengere.

Maccoby selv nevner at det å ha en visjon ikke er nok, *folk på mentale institusjoner* (min utheving) har også visjoner. De må ha en egenskap til: De må ha evnen til å tiltrekke seg tilhengere. Den enkleste definisjonen på en leder er at det er en som andre følger.

I forhold til denne definisjonen av lederskap tilfredsstiller don Quijote den første, men ikke den andre. Han har en visjon. Han er en dyktig taler, og det er et av talentene som gjør narsissistiske ledere så karismatiske.

Men don Quijote har ikke evnen til å tiltrekke seg tilhengere, med unntak av Sancho Panza.

Om definisjonen på en leder er at det er en som andre følger, er don Quijote ingen leder – nok en gang med ett hederlig unntak: Sancho Panza.

Uten nærmere redegjørelse definerer Maccoby lengre ned i artikkelen don Quijote som et klassisk eksempel på en narsissist som var uten kontakt med virkeligheten, men som stadig ble reddet fra katastrofe av Sancho Panza.

Dette gjør det snublende nær å stille problemstillingen på hodet og stille spørsmålet: Er det de samme personlighetstrekkene som - ifølge ledelsesteorier - skaper store ledere som skaper galskap/galninger? Er det at don Quijote er en klassisk narsissist og det at han er uten kontakt med virkeligheten to sider av samme sak?

La oss se på det Maccoby hevder kjennetegner narsissister:

- Narsissistene er uavhengige og ikke lette å imponere.

Don Quijote er definitivt uavhengig. Han har et ekstremt ”inner locus of control”, idet han helt og holdent definerer omgivelsene i hht. sin virkelighetsoppfatning.

Vindmøller er kjemper. Han har en utrolig, og fornøyetlig, evne til å definere absolutt alt slik at det passer inn i hans virkelighetsoppfatning.

- De er innovatører, grepet av business for å vinne makt og ære.

Don Quijote skal ut i verden som vandrende ridder for å vinne makt og ære.

- Produktive narsissister er eksperter innenfor sine industrier, men de går utover det: De vil vite alt om alt som påvirker firmaet og dets produkter.

Det don Quijote ikke vet om ridderromaner, riddere og riddertiden er ikke verdt å vite.

- I motsetning til erotikere, vil de bli beundret, ikke elsket.

Som det høver seg en vandrende ridder, er don Quijote forpliktet til å ville bli elsket av en prinsesse. Men det er liten tvil om at han først og fremst vil bli beundret, også av sin utkårede, for sine bedrifter.

- Og i motsetning til besatte, har de ikke problemer med et straffende superego, så de kan aggressivt strebe etter å nå sine mål.

Uansett hva som skjer, greier don Quijote galant å definere alt det negative som skjer som andres feil; det er aldri hans feil.

Han er fabelaktig til å (bort-)forklare at skylden ligger på andre, forhekselse, trolldom, etc. Det sier i grunnen alt at når han blir beseiret, er det hesten, Rocinante, sin feil.

”- Og allikevel anså han seg for heldig, siden han mente dette var et oppriktig eventyr for en vandrende ridder og at alt var hestens feil” (Cervantes 2002:59).

Det don Quijote i forhold til denne hermeneutiske sirkelen mangler for å være en stor leder, er punkt 2 - å få folk, dvs. flere enn Sancho Panza, til å akseptere kongstanken og følge seg. Og dermed er jeg over i neste hermeneutiske sirkel: Skiller narrativ ledelse lederskap fra galskap?

### **5.2.2 Delkonklusjon:**

Don Quijote har en gripende kongstanke, og han har evnen til å forføre. Han er en karismatiker. Skal vi følge Conger & Kanungo sin definisjon (1998), er don Quijote en positiv karismatiker/produktiv narsissist.

Hans lederskap er etisk: Han søker å handle med en altruistisk intensjon, han bruker empowering heller enn kontrollstrategier for å påvirke følgere og han søker å kultivere og fremelske virtues og unngå vices for å bygge sin indre styrke.

Det hersker ingen uenighet mellom de teoriene jeg her har gjennomgått om at store ledere er narsissister - det er narsissisten som er kongen i dyprollemodellen). Store ledere har mer til felles med artister og kunstnere enn de har med administratorer. Som Maccoby skriver:

”They are not analyzers who can break up big questions into manageable problems, they aren’t number crunchers either (these are usually the obsessives) Nor do they try to extrapolate to understand the future – they attempt to create it.” (Maccoby 2000:72).

Don Quijote prøver å skape framtiden. Han ser definitivt ting som aldri har vært, og spør hvorfor ikke.

En følge av at store ledere har mer til felles med artister og kunstnere enn de har med administratorer er, om vi skal tro Simonton, Maccoby og Kets de Vries, at de er mer befengt med psykiske lidelser, psykisk ustabilitet - det er med andre ord en sammenheng mellom store ledere, narsissisme og personlighetsforstyrrelser eller ”galskap”.

Om det samme gjelder for ledere som for kunstnere og artister, er det også slik at jo større leder, jo større tilbøyelighet har du for psykiske lidelser; jo ”galere” er du.

Det er med andre ord en sammenheng mellom det som skaper store ledere (kongstanke, karisma, narrativer) og galskap.

### *5.3.1 Skiller narrativ meningsdannelse lederskap fra galskap?*

Er forskjellen mellom lederskap og galskap at mens lederskap innebærer meningsdannelse, innebærer galskap meningsløshet? Dette ville i så fall passe bra inn i min fordom om å ville plassere Hitler i kategorien galskap.

Hvis vi holder oss til Karl E. Weick (1995), er det imidlertid ikke så enkelt. Ifølge Weick er verken virkelighetsoverensstemmelse eller nøyaktighet noen betingelse for meningsdannelse i organisasjoner.

Som et eksempel på dette refererer Weick (1995:54-55) til et tilfelle der en militær enhet under en militæroperasjon i Alpene ble sendt ut for å rekognosere i isødet. Det begynte å snø. Det snødde i to dager, og enheten kom ikke tilbake.

”But on the third day the unit came back. Where had they been? Yes, they said, we considered ourselves lost and waited for the end. And then one of us found a map in his pocket. That calmed us down. We pitched camp, lasted out the snowstorm, and then with the map we discovered our bearings. And here we are. The lieutenant borrowed this remarkable map and had a good look at it. He discovered to his astonishment that it was not a map of the Alps, but a map of the Pyrenees.

This incident raises the intriguing possibility that when you are lost, any old map will do. For example, extended to the issue of strategy, maybe when you are confused, any old strategic plan will do” (Weick 1995:54 – 55).

Overført til don Quijote, så har det at hans kongstanke ikke stemmer overens med “virkeligheten” ingen betydning.

Om don Quijotes fortelling skriver Ian Watt (1996) følgende:

- Troen på den virkeligheten (ridderromanenes virkelighet, min anmerkning) er en nødvendighet for don Quijote, og det får han til å se historiens gang som en historie om forfall. Han fremmer dette synspunktet med overbevisning og konsistens, som vi ser i hans berømte tale til gjeterne om Gullalderen: I den velsignede tiden var alt felles, samhold og vennskap rådet, rettferdighet ble ikke pervertert til fordel for egeninteresse, og dydige jomfruer kunne vandre fritt omkring uten frykt. Det er den ideelle sivilisasjonen som har fått don Quijote til å vende seg til sitt nåværende kall.

Både forfatteren, som bemerker at denne diskursen omkring gullalderen like gjerne kunne vært utelatt, og de don Quijote henvender seg til, anser hans fortelling som rent pølsevev. Don Valdo, for eksempel, later som om han tar don Quijotes synspunkter alvorlig bare for å få ham til å ytre flere absurditeter. Senere får Cervantes sin helt til å foreslå, i fullt alvor, at den beste måten for kongen av Spania kan forsvare seg mot en tyrkisk invasjon, er ved å ” beordre, ved offentlig proklamasjon, at vandrende riddere spredd utover hele Spania skal samles på en bestemt dato i hovedstaden. Om ikke flere enn et halvt dusin kom, kan det være en blant dem som alene kan ødelegge all tyrkisk makt”.

Absurd, ja visst, og likevel, selv om Quijotes militære og politiske kunnskap er mangelfull, har hans ide en ugjendrivelig fantasifull logikk. I den nåværende degenerative tilstanden i verden trenger vi alle de beundringsverdige verdiene fra fortiden; og derfor trenger vi mennesker – vandrende riddere – som vil søke å levendegjøre disse verdiene igjen i en verden som mangler alle dens virtues. (Watt 1996:66)

Sånn sett er ikke don Quijotes fortelling mer gal eller merkverdig enn når Masterprogrammet ”Ledelse, makt og mening” drar tilbake, ikke bare til riddertiden men helt tilbake til Romerriket og de romerske keiserne – framfor alt Cæsar - for å finne store ledere hvis virtues vi kan lære av, og forhåpentligvis levendegjøre i en verden med skrikende mangel på store ledere/stort lederskap.

Med utgangspunkt i don Quijote er dermed konklusjonen at dersom vi forholder oss til Weick og Watt, og gitt at vi ikke anser ”Ledelse, makt og mening” som galskap, er det ikke selve fortellingen eller don Quijotes forestillinger som skiller lederskap fra galskap.

I organisasjoner konkurrerer fortellinger mot hverandre i en Darwinistisk kamp for herredømme. En konsekvens av dette blir at en leder må evne å se motfortellinger, et sentralt tema under siste modul av ”Ledelse, makt og mening”. Cæsars fall skyldtes at han ”vokste”, og ikke evnet å se motfortellingene som vokste fram. Cæsar ble ”stormannsgal”. Basert på dette kan vi forklare forskjellen mellom lederskap og galskap med manglende evne til å se motfortellinger. Min fordom var at don Quijote må være et ypperlig eksempel på at manglende evne til å se motfortellinger skiller lederskap fra galskap; er det noen som ikke evner å se motfortellinger, må det være don Quijote. Men det viste seg nok en gang at romanfiguren don Quijote er atskilling mer kompleks enn fordommene tilsa.

Don Quijote ser til stadighet flere motfortellinger underveis i romanen, helt til han på slutten ser ”hele sannheten”. Han ber t.o.m. aktivt Sancho Panza om å fortelle sannheten om hva folk sier, uten omsvøp:

”Lojale vasaller skal fortelle sannheten til sine herrer slik de er i sitt vesen og skikkelse, uten at smigeren skal øke den, eller noen form for tom respekt skal svekke den... La dette være en advarsel, Sancho, så at du klokt og velvillig lar

mine ører høre sannheten om alt det du vet at jeg har spurt deg om” (Cervantes 2002: 419).

Sancho Panza sier da rett ut til don Quijote:

”Hva angår deres nådes tapperhet, høviskhet, bedrifter og anliggender, finnes det forskjellige meninger. Noen sier ”Gal, men morsom”, andre ”Tapper, men ulykkelig”, atter andre ”Høvisk, men i utide”, og slik går snakket om så mange ting at verken Deres nåde eller jeg levnes ære og heder” (Cervantes 2002:420).

Det er også helt greit når Sancho Panza på spørsmål fra don Quijote om hvorfor han kaller ham ”Ridderen av den bedrøvelige skikkelse”, svarer:

” – for jeg har stått og betraktet Dem i lyset fra fakkelen til den mannen det gikk så ille med, og sannelig gjør Deres nåde nesten den ynkeligste figur jeg har sett” (Cervantes 2002:142)

Don Quijote har stunder med ekte tvil, som når hertuginnen spør om hvorvidt Dulcinea kan være et produkt av hans fantasi:

”Til dette kan det sies meget, svarte don Quijote. – Gud vet om det finnes en Dulcinea eller ei i verden, og om hun er uvirkelig eller ikke uvirkelig; dette er ikke en undersøkelse man bør gjennomføre helt og fullt” (Cervantes 2002:583).

Konklusjonen ut i fra verket Don Quijote er at det verken er fortellingen i seg selv eller manglende evne til å se motfortellinger som skiller lederskap fra galskap.

”Dersom vi ikke har noen hukommelse om hvor vi kommer fra, om betydningsfulle hendelser i våre liv, om hvordan våre egenskaper har utviklet seg og blitt bekreftet, om hvem vi slekter på, osv.; kort sagt: Hvis vi helt mangler en historie om vårt liv, da mangler vi også en identitet. Mennesker med hukommelsestap har ikke bare mistet sin fortid, de har i like stor grad blitt frarøvet sin nåtid og sin framtid” (Lundby 1998:35-36).

I følge Geir Lundby har dermed don Quijote, som vel må sies å ha hukommelsestap, ingen historie eller identitet.

Da don Quijote på slutten av romanen selv bruker ”Alonso Quijano den gode”, velger jeg også å bruke Quijano.



Det Quijano gjør når han forleser seg på ridderromaner så han mister forstanden og drar ut i verden som den vandrende ridder don Quijote, er å skape seg en identitet, en historie – en fortelling. Når don Quijote forteller om det vandrende ridderskaps uovertrufne betydning, gir han unntaket mening, gjør det fornuftig. Han gjør definitivt noe eksepsjonelt og gir det mening ved å forklare det på en forståelig form, for å holde meg til Geir Lundbys terminologi.

Hadde han ikke gjort det, hadde det ikke blitt noen historie, og verden hadde gått glipp av det som er kåret til verdens beste roman gjennom tidene. Blant all den teorien jeg har lest, er det forbausende stor enighet om at Cervantes i utgangspunktet bare ønsket å harselere over ridderromanene, og kun hadde tenkt seg den første reisen, men at det så ”ballet på seg”. Romanens siste linjer er: ”Mitt ønske har ikke vært noe annet enn å skape avsky i menneskene over de falske og fjollete historier i ridderbøkene, som nå snubler over min ekte don Quijotes historier, og dermed, uten tvil, vil falle over ende. Vale.” Her er det imidlertid liten grunn til å stole på forfatterens ord.

En som imøtegår denne påstanden fra Cervantes, er Ben Okri, som i forordet skriver:

”Don Quijote har ikke, som det ofte blir hevdet, de gamle ridderromanene som sitt tema, verken som satire eller som komisk hyllest. Ridderelementet er en foranledning – en sublim foranledning til at don Quijote, og en fullstendig oppdiktet verden, blir født” (Cervantes 2002: 18). Det er altså en oppdiktet verden, en fortelling, som blir født.

Da jeg først leste Ben Okris forord, leste jeg det uten henblikk på narrativ ledelse. Desto mer spennende ble det å lese det mens jeg jobbet med denne hermeneutiske sirkelen, da Okri her knytter don Quijote direkte opp imot narrativet:

”Det er umulig å lese don Quijote uten å få lyst til å finne de inspirerende foranledningene som gjør en i stand til å være helt og holdent seg selv, slik at ens livshistorie skiller seg ut fra alle andre. Kort sagt, han gir oss lyst til å leve et liv som folk ville fortelle historier om” (Cervantes 2002:19-20).

Artikkelen ”Cognition, imagination and subject construction in don Quijote” (Martin 2006) tar nettopp for seg don Quijote i forhold til konstruktivisme/eksistensiell forankring.

”Don Quijote sets off on a quest for reality as he alone perceives it. ... As a result, the Quixotic vision is loyal not to commonly accepted truths, but only to the self, revealing a principle of authenticity and individuation through which Quijano’s identity is transformed in accordance with his newly imagined self. In his quest for truth, which he conceives of in subjective rather than essentialist or empiricist terms, don Quijote neither dominates the world outside nor shapes minds or deeds. On the contrary, he feels powerless to transform reality, and he admits it: “Yo hasta agora no sé lo que conquisto a fuerza de mis trabajos” (“jeg vet ikke hva jeg inntil nå har erobret gjennom all min motgang” (Cervantes 2002:717)).

Ifølge Elena Garcia Martin mislykkes med andre ord don Quijote i å skape sine omgivelser, han er maktesløs - og han innser det selv.

Men Martin går videre i sin analyse av Alonso Quijano sin søking etter en ny identitet som don Quijote:

”Yet, the surprising result of his adventure is a new certainty about his identity, especially when confronted with the identities others try to impose on him. When his neighbour identifies him as the “honourable hidalgo señor Quijana”, he refuses his name, convinced that, since “cada uno es hijo de sus obras” (“enhver er barn av sine handlinger”(Cervantes 2002:56)), his own work speaks for his knightly identity (Martin 2006: 29).

Det er vanskelig å si om noe er galt eller ei, det avhenger av hvilken virkelighet du baserer deg på. Det må etableres en alternativ sosial forståelse. Å kjempe mot vindmøllene alene er ganske ensomt. Men hvorfor greier ikke don Quijote å etablere en alternativ sosial forståelse? Heltehistorier er historier som forteller at det ikke var de som så ting på en annen måte, heltene, som var gale.

Hvorfor ses don Quijote på som en antihelt, og ikke en helt? Hvorfor mislykkes han, hvorfor er han maktesløs? Om verken historien/narrativet i seg selv eller don Quijotes evne til å se motfortellinger skiller don Quijotes ”galskap” fra lederskap, hvor er det da evt. don Quijote svikter i forhold til narrativ ledelse? Hvorfor er det bare Sancho Panza som tror på don Quijotes fortelling?

Skal vi holde oss til Lundby, Okri og Martin, feiler don Quijotes fortelling nettopp fordi den er konstruert, Alonso Quijano har ingen historie/fortelling, og det er en fullstendig oppdiktet verden don Quijote konstruerer.

Ifølge Barbara Czarniawska kan vi ikke fortelle narrativer etter eget forgodtbefinnende, slik konstruktivismen påstår. Vi er aldri de eneste forfatterne av våre egne fortellinger, i enhver konversasjon finner en posisjonering sted som aksepteres, avslås eller forsterkes av deltakerne. Som om ikke dette er nok, konstruerer andre ofte fortellinger for oss, uten å inkludere oss. Dette er hva makt handler om. Men selv som marionetter i et maktspill er vi fremdeles medforfattere av historien, det av andre iscenesatte dramatiske narrative i hvilket vi også er aktører (Czarniawska 1997:14).

Om vi ser dette i relasjon til don Quijote, er det ingen tvil om at hans posisjonering avslås av deltakerne, selv om de lar seg fascinere. Don Quijote opplever også bokstavelig talt at andre konstruerer fortellingen hans, idet han og Sancho Panza kommer over en bok om deres eventyr:

”Det er altså sant at det finnes en historie om meg, og at det var en maurer og en vismann som satte den sammen?

- Det er i den grad en sannhet, sa Samson, - at jeg tror det frem til denne dag finnes trykt mer enn tolv tusen eksemplarer av denne historien” (Cervantes 2002: 422).

Don Quijote opplever også at han og Sancho Panza blir marionetter i hertugen og hertuginnens maktspill. Det er her vi finner nøkkelen til don Quijotes maktesløshet: Hans fortelling avslås av alle andre enn Sancho Panza, andre konstruerer hans fortelling og han blir en dukke i hertugen og hertuginnens maktspill.

### **5.3.2 Delkonklusjon:**

Fortellinger konkurrerer mot hverandre i en Darwinistisk kamp for herredømme, og don Quijotes fortelling vinner definitivt ikke denne kampen.

Hvor feiler don Quijotes fortelling? Hvorfor lykkes ikke don Quijote i å etablere en alternativ sosial forståelse? Hvorfor er don Quijote maktesløs?

Konklusjonen er at det er verken innholdet i fortellingen, manglende evne til å formidle fortellingen eller manglende evne til å se motfortellinger som gjør at don Quijote mislykkes i å forankre fortellingen.

Det som gjør at Don Quijote er maktesløs og ikke evner å forankre fortellingen, er for det første at fortellingen er funnet opp, konstruert og dermed ikke eksistensielt forankret. Jfr. Lundby har han ingen identitet eller historie, ingen egne unike erfaringer. Som lavadelsmannen Quijano har han bare gjort det som forventes av ham. Han nettopp konstruerer historien om - sin identitet som - don Quijote. For det andre, eller som et resultat av dette, aksepteres ikke fortellingen av deltakerne, den avslås og møtes med latter. For det tredje, tar andre over og konstruerer fortellinger om don Quijote, uten å inkludere ham.

Derfor vinner ikke don Quijote sin fortelling den Darwinistiske kampen for herredømme.

#### *5.4 Skiller fortuna ledelse fra galskap?*

”Og her passer det uttrykket godt om at når det gjelder posisjoner, har man godt eller dårlig hell med seg” (Cervantes 2002:630).

En annen stor leder Maccoby uten videre definerer som en klassisk narsissist, er Napoleon.

Dette bringer meg rett inn i problemstillingen: Er det ganske enkelt kun fortuna som skiller lederskap fra galskap?

I sin novelle ”The Curfew Tolls” spekulerer Stephen Vincent Benet omkring hva som hadde skjedd dersom Napoleon hadde vært født omkring 30 år tidligere.

Pensjonert i prerevolusjonære Frankrike oppdages Napoleon som en ensom artillerimajor som skryter til en ferierende britisk general om hvordan han kunne slått britene i India. Poenget er selvsagt at en visjonær født på feil tidspunkt kan virke som en pompøs skrytepave (Maccoby 2000:77).

Det er fristende å spekulere på samme måte omkring don Quijote: hvis han hadde vært født under riddertiden, ville han befridd verden for all urett, blitt sett på som en keiser eller stor leder og vunnet heder og ære? Det er fristende å svare ja, og årsaken til at dette er et sannsynlig svar, er at don Quijote ikke er ”idiot”, han er ”gal”. Han er en karismatisk, kunnskapsrik, en ”vettug” taler, han er kun gal når det kommer til riddertiden og ridderskapet. De kunstige ordblomstene han strør om seg med og som vekker latter, ville trolig glidd rett inn i riddertiden.

I boka "Greatness" gir Dean Keith Simonton følgende beskrivelse av Napoleon: "One reason Napoleon won so many battles was that he almost always expected to win. Even after defeat, he would embrace an optimistic explanation. And because he and his soldiers behaved accordingly, he did not have to devote much time to explaining negative events!"(Simonton 1994:253).

Om Napoleon ikke tiller hesten sin skylden for alle nederlag, ville denne beskrivelsen passet utmerket på don Quijote.

Hva så om don Quijote hadde vært født i dag?

I dag forherliges den kreative, idérike og mer eller mindre sprø lederen med de store visjonene. Jeg velger å avslutte med et slående eksempel på denne ovenfornevnte forherligelsen ved å referere til bildet under av Virgins eier Richard Benson (!) og følgende setning fra "Funky Business":



"Perhaps the guy in the picture should be the next CEO of your company. Maybe he holds the knowledge that could make you unique in the twenty-first century. But, would you, under any circumstances, hire this person? And, more to the point, would this individual, under any circumstances, apply for a position with your company? (Nordstrøm & Ridderstråle 2000:163-164)"

## 6. Hva kan næringslivet lære av don Quijote?

Hva kan så dagens næringsliv lære av don Quijote?

*Mer aktuell problemstilling enn du liker å tro*

Jeg hadde i utgangspunktet tenkt meg en mindre sprek problemstilling enn ”Hva skiller lederskap fra galskap?”, men problemstillingen slo imot meg. Kets de Vries nevner at denne problemstillingen er sørgelig aktuell, og her må jeg si meg enig. Problemstillingen gjelder ikke bare megakonserner som Enron og Oracle. Uten å nevne navn, så har jeg i løpet av min yrkeskarriere opplevd flere ledere enn Erik Tønseth som gjennom sin manglende virkelighetsforankring har kjørt bedriften til kanten av stupet – og min yrkeskarriere er neppe så spesiell. I siste halvdel av 1980-tallet var problemstillingen aktuell for praktisk talt hele det nordiske bankvesen. Alle banker skulle ”go international”, selv om det overhodet ikke var grunnlag i realitetene for en slik ”kongstanke”. De nordiske bankene tapte ca. 100 milliarder bare i 1992. For ytterligere analyse av psykologien bak bankkrisen vil jeg henviser til ”Psykologi og økonomi” av Paul Moxnes, utgitt i 1995 av Forlaget Paul Moxnes.

Mitt første råd til dagens næringslivsledere er derfor ikke å tenke at dette er en søkt problemstilling som ikke har noen relevans for dem.

*Kjenn deg selv*

Sammenhengen mellom lederskap og narsissisme og faren for å miste bakkekontakten slik at lederskap går over i stormannsgalskap eller narsissisme; faren for at ”kongen vokser”, er ikke nye tanker. De ble framsatt for 400 år siden – av don Quijote.

Når Sancho Panza skal bli guvernør, får han følgende råd med på veien av don Quijote: ” Det å kjenne seg selv gjør at du ikke **blåser deg opp som frosken** (- min utheving) som ville bli like stor som en okse, for om du gjør det, blir du som påfuglen som slår ut sin forfengeligheits praktfulle halefjær, men oppdager sin galskaps heslige føtter” (Cervantes 2002:631).

*Finn en alliert du kan stole på.*

Dette har don Quijote i Sancho Panza, helt avgjørende er det at Sancho Panza ikke snakker don Quijote etter munnen, han tar tvert imot ingenting for å fortelle don Quijote at han tar feil, og don Quijote lytter til det Sancho Panza sier.

Maccoby nevner eksplisitt don Quijote:

”Don Quixote is a classic example of a narcissist who was out of touch with reality but who was constantly saved from disaster by his squire Sancho Panza” (Maccoby 2000:75).

Jeg vil legge til at don Quijote reddes både i direkte og overført betydning fra katastrofe av Sancho Panza.

### *Sørg for å finne lederemnene i bedriften*

Alt tyder på at Maccoby har rett når han sier at ledere og administratorer er to fundamentalt ulike mennesketyper.

Det har innen ledelseslitteraturen vært fokusert på at man ikke må forfremme dyktige administratorer til dårlige ledere. Bortsett fra at han faktisk viser seg å være en god leder, er det dette Sancho Panza lærer av sitt guvernørskap.

Man må sørge for alternative karriereveier, heter det. Jeg har imidlertid funnet lite ledelseslitteratur med motsatt fokus: At det høyst sannsynlig er mange som burde vært ledere som er ”feilplassert” som administratorer. En sentral lærdom næringslivet kan trekke fra don Quijote er at du må sørge for å finne lederemnene i bedriften din, og ikke la dem ”vansmekte” som administratorer – med mindre du som presten og barbereren mener don Quijote burde holdt seg hjemme og passet gården, og romanen ”Don Quijote” aldri skulle vært skrevet (- i så tilfelle vil jeg spørre om du ikke ser noen fare for at bedriften din kommer til å stagnere?).

### *Se faresignalene ved narsissisme før det er for seint*

For å sitere Kets de Vries (1993:37):

”Unfortunately, the conventional systems of safeguards, checks and balances that operate within a large organization often fail to pick up the danger signs of the narcissistic personality before damage has already been done. The overwhelming narcissism discussed here, and demonstrated in the case of Harry Langner, frequently emerges for the first time when an individual reaches a position of power or, often, only after that person has held power for some time.”

Når medarbeiderne reiser seg i kantina og klapper når sjefen viser seg, bør varsellampene blinke blodrødt.

*Du må ha en fortelling som bygger mening for andre, og den kan ikke konstrueres*  
Det nytter ikke å konstruere, dikte opp en fortelling, da vil fortellingen din tape den Darwinistiske kampen om herredømme (- du vil bli ”avslørt”).

Du må ha en fortelling som er forankret i eget levd liv, eksistensielt forankret. Og du må sørge for at den – i motsetning til don Quijotes fortelling – blir akseptert av deltakerne. Don Quijote prøver med utmerkede talegaver å overbevise de han møter, han bergtar og fascinerer dem, men han får dem ikke til å identifisere seg med hans kongstanke, han får dem ikke til å følge seg; med unntak av Sancho Panza.

Sørg for all del for at ikke andre konstruerer fortellinger om deg uten at du involveres, sørg for at du evner å se motfortellinger.

### *Fortuna er avgjørende*

”Og her passer det uttrykket godt om at når det gjelder posisjoner, har man godt eller dårlig hell med seg” (Cervantes 2002:630).

Et klart råd til næringslivet ut i fra min analyse av don Quijote og don Quijotes egne ord, er at det hjelper ikke å ha en aldri så god kongstanke og være aldri så dyktig til å formidle den (karisma); den må komme til riktig tid og riktig sted. Så om du har en visjon, må du ikke bare teste at den tilfredsstillende kravene til en kongstanke og at du kan formidle den: Du må også teste om tiden, de eksterne omgivelsene/markedet og organisasjonen er moden, om historien din vil bli akseptert. Like it or not – fortuna er en avgjørende faktor i skillet mellom lederskap og galskap. Dette krever at du må lese både organisasjonen og de eksterne omgivelsene. Er ikke tiden og markedet moden for visjonen din? Er det i så fall noe du kan gjøre med det? Hvor realistisk er det at du kan påvirke de eksterne omgivelsene og markedet?

Er tiden og de eksterne omgivelsene/markedet riktig for kongstanken/visjonen din, men organisasjonen umoden? Kan du evt. endre organisasjonen så den blir i stand til å virkeliggjøre visjonen din, eller må du skifte organisasjon?

## 7. Sammendrag og konklusjoner

Hovedproblemstillingen i denne oppgaven er følgende: Hva skiller lederskap fra galskap?

For å nærme meg denne problemstillingen, har jeg satt opp tre hermeneutiske sirkler:



- Skiller kongstanke lederskap fra galskap?
- Skiller karisma/narsissisme lederskap fra galskap?
- Skiller narrativ ledelse/meningsdannelse lederskap fra galskap?

I tillegg til disse tre underproblemstillingene, satte jeg opp en fjerde, nemlig at det kun er fortuna, flaks, som skiller lederskap fra galskap. Dette er ingen utenkelig konklusjon.

I utgangspunktet antok jeg at det skulle være tre relativt atskilte hermeneutiske sirkler. Etter hvert som jeg gikk inn i disse hermeneutiske sirklene, ble det imidlertid stadig vanskeligere å skille dem fra hverandre, og de gikk mer og mer over i hverandre, til en helhet.

Det viste seg stadig å være vanskelig å definere hvilken hermeneutisk sirkel teorien hørte hjemme i.

Har du en kongstanke, må du evne å formidle den på en overbevisende måte, du må tro så sterkt på den at du greier å bevege deg selv (karisma og retorikk), og Moxnes sin kobling av konge og narsissist viste meg hvor nært dette henger sammen. Du må imidlertid ikke bare overbevise deg selv, men også andre; og da må du ha en troverdig, eksistensielt knyttet, historie å fortelle (narrativ ledelse). Og historien må aksepteres av deltakerne.

En fordom jeg hadde, var at det er mindre som skiller lederskap fra galskap enn vi liker å tro.

En analyse av teksten mht. kongstanke, karismatisk ledelse og narrativ ledelse har ikke endret på dette; tvert imot ”frifinner” analysen don Quijote på flere punkter der mine fordommer ville trodd han var ”skyldig” – for eksempel det at kongstanken skal være til fellesskapets beste og evnen til å se motfortellinger.

**For å definere/konkludere hva som evt. skiller lederskap og galskap, går jeg tilbake til utgangspunktet, nemlig don Quijote og de fire underproblemstillingene:**

- Det er en klar sammenheng mellom kongstanke og galskap, en kongstanke forutsetter ikke bare en god dose galskap, den genererer også galskap. Jeg greide ikke med utgangspunkt i don Quijote å finne at kongstankens akilleshæl, nemlig at den skal være til fellesskapets beste, skiller lederskap fra galskap.

- Det er en klar sammenheng mellom karisma og galskap. Narsissisme er langt på vei et annet ord for stormannsgalskap (et oppblåst ego, ”kongen vokser”), og narsissist er et annet ord for negativ karismatiker. Det er ingen uenighet blant teoretikerne om at narsissistene eller karismatikerne er de beste lederne, og at det å være leder forutsetter en god dose narsissisme. Når det gjelder don Quijote, er han ifølge teoretikerne en klassisk narsissist. I følge de samme teoretikerne er dette imidlertid ikke diskvalifiserende, men tvert imot en forutsetning for å være en god leder. Det avgjørende er hvorvidt don Quijote unngår karismaens/narsissismens skyggeside, noe denne hermeneutiske sirkelen viste at han langt på vei gjør (etisk lederskap).
- Når det gjelder sammenhengen mellom narrativ ledelse og galskap, skiller narrativ ledelse seg fra galskap ved at galskap er ”brutte” fortellinger, fortellinger uten forankring i fortiden og egne livserfaringer. Dermed blir det også umulig å forankre fortellingen, noe don Quijote smertelig erfarer.
- Den mest avgjørende forskjellen mellom lederskap og galskap er likevel fortuna – å være på riktig sted til riktig tid er avgjørende for om det vil bli betraktet som lederskap eller galskap.

## KONKLUSJON

Simonton dokumenterer en empirisk sammenheng mellom storhet og galskap. Uavhengig av hverandre skriver Kets de Vries og Maccoby at ledere har mer til felles med artister og kunstnere enn administratorer, som vi vanligvis sammenligner ledere med. Kets de Vries kobler så mer eller mindre direkte lederskap opp mot galskap, idet han skriver at kunstnere og artister langt oftere enn for befolkningen for øvrig har nevroser. Han kobler karisma direkte opp mot bipolare sinnslidelser.

Skal vi følge William James, Zaleznik, Mintzberg, Kets de Vries og Maccoby, er du født leder (twice-born). Ledelse kan dermed ikke læres. Men om Kets de Vries har rett i at du enten er født leder eller du er det ikke, og dette er direkte koblet opp mot galskap (nevroses, bipolare lidelser); kan da det ledelsesteoriene sier er kjennetegnene på en stor leder (kongstanke, karisma/narsissisme, narrativ ledelse) produsere galskap? Ja, sier Kets de Vries (1993:36):

” To be able to function as a leader, the individual needs a certain amount of narcissism. Unfortunately, the mere fact of being in a leadership position overstimulates narcissistic processes. Not everybody can handle that stimulation. Individuals and entire organizations can easily become locked into the regressive relationship patterns that accompany the leader as-a-mirror effect. These patterns are inevitably exacerbated by a narcissistic individual’s reduced capacity for self-criticism and ability to distance oneself from oneself”.

Conger og Kanungo (1998: 217-218) beskriver barnets behov for speiling ”mirroring”), dvs. behov for å bli akseptert og beundret og dets behov for idealisering (”idealizing”), dvs. behov for å identifisere seg med en som er dyktigere enn en selv. Idealisering går på følgernes behov for å identifisere seg med lederen, mens speiling går på lederens behov for oppmerksomhet og beundring. Denne sistnevnte prosessen beskriver Conger og Kanungo ved å sitere nettopp fra Kets de Vries (1988):

- Det er vanskelig å beskrive hva det betyr å være gjenstand for grenseløs beundring fra følgere med mindre du har erfart det selv. For mye beundring kan ha sørgelige konsekvenser for lederens sinn: Han eller hun kan til slutt tro det er sant, at de er så uovertrufne som andre sier – og handle deretter. Dette kan videre forsterkes ved at ledere kan noe vanlige dødelige ikke kan: De har ofte makten til å virkeliggjøre noen av fantasiene.

Om det skjer, kan vi se begynnelsen av en selvforsterkende, eskalerende sirkel av grandioisme og stormannsgalskap. Med andre ord: Det i seg selv å inneha en lederposisjon, stimulerer narsissisme eller narsissistiske prosesser.

Konklusjonen til Kets de Vries (1988) – og Conger & Kanungo (1998) - er at det er en klar sammenheng mellom lederskap og galskap, og at det både er slik at du er født med en leders personlighet, og slik at det å være i lederposisjon stimulerer narsissisme, ”galskap”.

Desto mer problematisk er det at selve verket don Quijote tilsier at det ikke er noen sammenheng mellom lederskap og galskap, snarere tvert imot.

Don Quijote blir, i motsetning til for eksempel Macbeth, ikke ”galere og galere”, han bli derimot mer og mer ”normal” utover i bok 2, helt til han blir ”seg selv”, dvs. lavadelsmannen Alonso Quijano, igjen når han kommer tilbake til gården - og dør. For meg ble dette et paradoks.

Ut fra verket don Quijote kunne hele denne oppgaven bestått av én setning:

- Det er ikke slik at det som ifølge teorien skaper en god leder (kongstanke, karisma, narrativ ledelse) i seg selv produserer galskap, da don Quijote fra å være ”gal” blir stadig mer ”normal”, til han ender opp som ”seg selv”, Alonso Quijano.

Så enkelt er det derimot ikke. Det som redder don Quijote, er at han gjør det teorien sier ledere skal gjøre for å unngå karismaens skyggeside, narsissismen: Han utøver det Conger & Kanungo (1998) kaller etisk lederskap, både mht. lederens motiver (altruistisk), påvirkningsstrategier (empowering) og egen karakterdannelse (virtue). Og han finner en alliert i Sancho Panza som han stoler på og lytter til og som ikke er redd for å fortelle ham sannheten. Det blir dermed et like stort paradoks at ledere som mister bakkekontakten, ”blåser seg opp” og blir ”stormannsgale”, er langt verre ute å kjøre - er langt galere - enn don Quijote.

Et annet paradoks er at dagens lesere (- sannsynligvis i motsetning til leserne på Cervantes tid), ikke håper don Quijote blir kurert for sin galskap, men tvert imot ønsker at han drar ut på nye eventyr som ridder don Quijote eller hyrden Quijotiz sammen med Sancho Panza.

Jeg velger å avslutte med disse ordene av Ian Watt (1996:73), som gir en god beskrivelse av dette paradokset:

Hertugen og hertuginnen er bare to blant et utall karakterer som ubevisst hyller en bemerkelsesverdig kvalitet ved don Quijotes galskap: Den er særdeles smittsom. Virkeligheten er, når alt kommer til alt, hva vår personlige forestillingsevne oppfatter. Selv om vi er opplært til å skjule den visjonen fra offentlig forakt eller bebreidelse, så kan vi ikke la være å beundre de som ikke skjuler den. Mye av komedien i don Quijote kommer fra å observere de ulike strategiene helten bruker for å prøve å beskytte vrangforestillingene fra virkeligheten som ville avsløre dem. Vi identifiserer oss med don Quijote, og håper han vil triumfere over virkeligheten, og er både lettet og misunnelige når han lykkes gang etter gang i å få alle andre til å spille sitt spill bare ved hårdnakket å nekte å spille noe annet spill.

## Litteraturliste:

Boruchoff, David A. "On the place of Madness, Deviance, and eccentricity in Don Quijote". *Hispanic Review*, Vol 70, No 1. (Winter, 2002):1-23.

Cervantes Saavedra, Miguel de. 2002. *Den skarpsindige lavadelsmann don Quijote av La Mancha*. Oslo: Aschehoug Forlag.

Czarniawska, Barbara. 1997. *Narrating the organization*. Chicago: The University of Chicago Press.

Jay A. Conger; Rabindra N. Kanungo. 1998: "The Shadow Side of Charisma."| *Charismatic Leadership in Organizations*. Ca. Sage Publications Inc.

Freden, Gustaf. 1956. *Miguel de Cervantes*. Stockholm: Bokförlaget Natur og kultur.

Kets de Vries, Manfred F.R. 1993:"narcissism and the exercise of power"| *Leaders, fools and impostors*. San Fransisco: Jossey-Bass imprint

Kets de Vries, Manfred F.R. 2006:*The Leader on the Couch*. San Fransisco:Jossey-Bass imprint

Krogh, Thomas m.fl. 1996.*Historie, forståelse og fortolkning*. 4 utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Lundby, Geir. 1998:*Historier og terapi*. Tano Achehoug. Otta: AiT Otta AS

Maccoby, M. 2000. "Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons." *Harvard Business Review on Leadership* (Jan-Feb):66 - 79

Martin, Elena Garcia. 2006:"Cognition, imagination, and subject construction in don Quijote" *Symposium*, hefte 1, V2006; Washington D.C.;online.

Meyer, Siri. 2005. *Den lille Machiavelli*. Oslo: Aschehoug & Co

Mintzberg, Henry. 1998."The Manager's job: Folklore and Fact" *Harvard Business Review on Leadership*: 1- 36

Moxnes, Paul.2007.*Fasett-mennesket*. Oslo: Forlaget Paul Moxnes

K. Nordström; J. Ridderstråle. 2000. *Funky Business*. Great Britain: Pearson Education Ltd. s. 163-164.

Simoton, Dean Keith.1994.*Greatness. Who makes history and why*. New York. The Guilford Press.

Skjervheim, Hans. 1996: "Deltakar og tilskodar" i Hans Skjervheim: *Deltakar og tilskodar og andre essays*. Oslo: Aschehoug. s. 71 - 87

Ukeavisen ledelse; nr. 33 – 26.9.2003. ”De mørke sider av ledelse”. Intervju med Kets de Vries, Manfred

Watt, Ian P. 1996: ”Don Quijote of LaMancha”|*Myths of Modern Individualism: Faust, Don Quijote, Don Juan, Robinson Crusoe*. USA. Cambridge University Press. 48 -90.

Weick, Karl E. 1995:*Sensemaking in organizations*. UK. Sage Publications, Inc.

Zaleznik, Abraham. 1998.”Managers and Leaders: Are they different?”  
*Harvard Business Review on Leadership*: 61 - 88

## Vedlegg

### ***Om forfatteren***

Kravet på ytre, historisk eller dokumentarisk, virkelighetsnærhet har uomtvistelig spilt en viktig rolle for Cervantes. Det er derfor romanen om don Quijote er blitt en slik gullgrube av kunnskap om hans eget Spania. Den speiler menneskelivet og skildrer skikkene. Men Cervantes' krav på sannhet går dypere. Den ytre sannhet er ikke nok. Med uimotståelig kraft trengte kravet til indre sannhet seg på ham. Han ble tvunget til å ta stilling til sin egen helt. Det som gjør at den kan sies å være den første moderne romanen, det som gjør at man aldri blir ferdig med don Quijote – slik man aldri blir ferdig med Hamlet – er den doble belysningen, den belysningen som oppstår idet Cervantes ser sin helt i lyset av sine egne opplevelser. Hvor raskt det har gått opp for Cervantes at det i grunnen er seg selv han skriver om, er vanskelig å avgjøre. Men på et meget tidlig stadium fører han seg selv inn i fortellingen. Når sognepresten etter don Quijotes første, korte reise går igjennom hans bibliotek for å rense ut og brenne opp alt ugress, dukker navnet Cervantes opp. De finner romanen *La Galatea* blant bøkene, og sognepresten sier at han kjenner forfatteren og vet at han er ”mer bevandret i ulykker enn i kunsten å skrive vers”(Freden 1956: 62-64).

Det heter seg at ingen roman kan måle seg med virkeligheten, og mye av stoffet til de fantastiske eventyrene don Quijote drar ut på og de utrolige historiene han blir fortalt underveis, er hentet fra Cervantes' egen historie. Hvem var så denne forfatteren som var ”mer bevandret i ulykker enn i kunsten å skrive vers”?

Miguel de Cervantes Saavedra (1547 – 1616) var nummer fire av syv søsken. Han tilhørte en fattig adelsslekt, faren - Rodrigo Cervantes - var feltskjær/lege. Med faren peker slektens kurve nedover – sosialt sett. Det virker som om han alltid har hatt problemer med å forsørge seg selv og sin store familie. Rodrigo satt i gjeldsfengsel et halvt år.

Miguel kunne ikke livnære seg av litteraturen. Når han i don Quijote forteller om de tre sønnene som måtte velge mellom kirken, havet og kongen, er det sin historie han forteller. Han valgte kongen, og ble soldat. Når han lar don Quijote legge ut om den vandrende ridders tornefulle liv, er det Cervantes som taler med

ridderens tunge. Det liv han lar don Quijote skildre i alt sitt lys og mørke, er det liv han selv levde i sin ungdom.

Som menig soldat befant han seg om bord på krigsskipet Marquesa da sjøslaget ved Lapanto ble utkjempet 7. oktober 1571. Han ble såret av tre geværkuler, to i brystet og en i venstre hånd. Det siste var det alvorligste; det gjorde ham enhendt resten av livet. Han gikk inn igjen i tjeneste, og deltok høsten 1573 under Juan de Austria, i erobringen av Tunis.

Høsten 1575 reiste Miguel og broren Rodrigo om bord på et skip som inngikk i en spansk flåte, men de ble skilt fra denne i nærheten av Marseilles. Plutselig dukket det opp tre tyrkiske sjørøvere som gikk til angrep. Begge brødrene ble tatt til fange.

”Slavens” fortelling i don Quijote er Cervantes’ - riktignok stiliserte og fargede – fortelling om den fem år lange fangetiden.

De tyrkiske skipene dro tilbake til Alger. Da han først kom dit ble han ilagt hand- og fotlenker og ble kastet i en underjordisk fengselshule. Cervantes gjorde fire fluktforsøk sammen med fengselskamerater. Første gang ble han forrådt av en maurer som tok imot fangenes penger, ledsaget dem ut i ørkenen og lot dem bli igjen der. Familien hadde råd til å kjøpe ut broren, men ikke Miguel. Miguel hadde avtalt at broren skulle komme tilbake med en fregatt, ankre opp utenfor kysten og ta ombord fanger. De lykkes nesten, men ble oppdaget av to maurere. Miguel skal ha påtatt seg all skyld.

Den tredje gang sendte han bud med en maurer til kommandanten i Oran og ba ham sende hjelp. Budbringeren ble tatt like før grensen. Den fjerde – og siste – gangen, høsten 1579, var det en roer som skulle kjøpe et skip for å befri seksti av de mest fornemme fangene. Også denne gangen ble Cervantes forrådt – av en av de innvidde, en doktor Juan Blanco de Paz. (Freden 1956: 7-17)

Da Cervantes endelig ble kjøpt fri av sin fattige familie og kom hjem, sto han på bar bakke. En bankier som han tilfeldigvis hadde betrodd inndrevne penger, gikk konkurs i 1597. Cervantes ble satt i gjeldsfengsel, og fikk avskjed. I resten av sitt liv ble han plaget av skattevesenet om erstatningskrav: Der glemte de ikke restansene.

Om skjebnen hadde nektet Cervantes høyere utdanning, så hadde den til gjengjeld gitt ham en uvanlig grundig utdanning i livets egen harde skole: Det var et livsløp fylt med bitre erfaringer den ca. 55 år gamle dikteren hadde bak seg da



han i et gjeldsfengsel i de første årene på 1600-tallet begynte å skrive ”El ingenioso hidalgo Don Quijote de la Mancha” Den opprinnelige ideen var tydeligvis bare å skrive en kort parodi på den allerede gammeldagse ridderromanen.(Gyldendal 1979:255).

Don Quijote er en roman på 800 sider, bestående av to bøker.

Første bok ble utgitt første gang i 1605. I slutten av første del av Don Quijote skriver Cervantes at kanskje en annen, dyktigere, forfatter skulle skrive fortsettelsen om hvordan ridderen en tredje gang dro ut på eventyr.

En ukjent forfatter, som kalte seg Avellaneda, tok ham på ordet og ga ut en fortsettelse i 1614. Dette fikk trolig Cervantes til å fremskynde sin egen fortsettelse, som utkom i 1615, ti år etter første del og året før Miguel de Cervantes Saavedra døde.

Cervantes levde ikke bare samtidig med Shakespeare. Et merkelig tilfelle førte til at både Cervantes og Shakespeare sies å ha dødd 23. april 1616 – men det er bare på papiret, ettersom den engelske og den spanske kalenderen ikke stemte overens (juliansk kontra gregoriansk).

### ***Om ridder,- hyrde- og pikareskromanene***

Etter innholdet kan 1500-tallets spanske romaner inndeles i ridder- og hyrderomaner, pikareske og historiske romaner. De sistnevnte behandler fortrinnsvis ”gjenerobringens” kamper mellom arabere og kristne, og har ikke frambragt noe verk av internasjonal interesse (Gyldendal 1979:253).

#### *Ridderromanene*

Ridderromanene, som var skrevet på prosa, var meget populær lesning allerede på 1400-tallet, og de var populære langt inn i neste hundreår. Da Cervantes ga ut Don Quijote i 1605, hadde genren lenge vært avleggs.

Fra Spania kom Amadis de Gaula. Denne berømte romanen ble trykket i 1508 av Garci Rodriguez de Montavlo. Montavlo utga selv fem deler om Amadis og hans sønn Espleidián. Andre serier vokste frem omkring riddere som Palmerin, Felizmarie osv. Det ble begynnelsen til en ridderroman-feber opp gjennom 1500- og 1600- tallet som skulle omtåke ikke bare Cervantes’ Don Quijote. Det er slike

bøker som fyller Don Quijotes bibliotek, hvor sognepresten og barbereren foretar en hardhendt utrenskning for å redde den stakkars lavadelmannens forstand.

### *Hyrderomanene*

Ridderverdenen øvde en sterk dragning i denne tiden da ridderne for lengst var fordrevet fra slagmarken av leiesoldatenes massive formasjoner og kanonenes brutale ild. Hyrdeverdenen fikk også makt over sinnene. I hyrdenes enkle liv viet til kjærligheten, så man en avglans av gullalderens rene og uskyldige lykke. Hyrderomanen ble dermed en annen av 1500- og 1600-tallets bestselgertyper, ofte forenet med ridderromanen. Den ble knesatt som genre med Montemayors "Diana" (1559). Hyrderomanens form var godt egnet for stadige utvidelser, med den endeløse rekke av hyrder og hyrdinner som hver især, under sukk og tårer, vil berette *sin* historie (Gyldendal 1986:158-161)

### *Pikareskromanene*

Den pikareske romanen har fått sitt navn etter den munnrappe skjelmske picarotypen, som forsørget seg ved å lure godtroende, smånaske og iblant ta seg arbeid for eksempel som tjener. Fortellinger om slike skøyeres meritter på gater og landeveier florette fra først av muntlig. Senere ble picaroen hovedpersonen i en romanggenre. Man forsøkte seg ikke med gjennomarbeidet komposisjon, men som i Petronius' Satyricon avløser den ene episoden den andre uten indre sammenheng. Den litterære picaro-skikkelsen kan karakteriseres som en anti-helt, hans omflakkende liv som en parodi på de edle vandrende riddere. Hele genren med realistiske skildringer av livet i de nedre sosiale samfunnslag kan ses som en sunn reaksjon mot så vel ridderromanenes fantastier som hyrderomanenes bleke og falske idyll (Gyldendal 1979:254).

Ut ifra dette er det ikke vanskelig å lese Don Quijote som en pikareskeroman, en parodi på de edle vandrende ridderne.

Iht. Gyldendals "Epoker og diktere" er den usammenhengende komposisjonen som er arvet fra den pikareske romanens svakhet:

"Til og med svakheten i Cervantes' verk, den usammenhengende komposisjonen som er arvet fra den pikareske roman, med innlagte småfortellinger som ikke vedkommer hovedhandlingen, er ofte blitt etterlignet av etterfølgerne" (Gyldendal 1979:256).

Jeg er ikke enig i denne vurderingen. Alle de innlagte småfortellingene gjør at Don Quijote kan leses som en eneste stor meta-roman; en eneste stor samling av ridderromaner.

Jeg slutter meg heller til Gyldendals ”Verdens Litteraturhistorie”:

”Man har også forsøkt å klarlegge romanens indre rikdom som litterært kunstverk. Der forenes ridder-, hyrde- og pikareskromanenes forskjellige tonefall og bilder av mennesket og verden. Der finnes novellens respektløse fortellerglede, satirens avsløring av menneskelige brister og laster og parodiens ironiske lek med tro og sannhet. Cervantes diktet i mange genre. Men i Don Quijote synes han å sammenfatte et helt litterært system. Det forklarer kanskje at romanen gjorde slik makeløs lykke i samtid og ettertid” (Gyldendal 1986:165).

### ***Om ulike tolkninger av Don Quijote opp gjennom historien***

Don Quijote er blitt et av verdenslitteraturens mest leste verk. Derfor har hver epoke tolket ridderen og galskapen hans på sitt eget vis. For 1700-tallet var han først og fremst et komisk og burlesk dikterverk. Det var romantikken som for alvor oppdaget don Quijotes ironiske kvaliteter, han ble betraktet som en frihetshelt. For romantikerne ble don Quijote det klassiske symbolet på den evige og tragiske konflikten mellom ideal og virkelighet. I Don Quijote så Flaubert den fullendte roman. Den ble Dostojevskijs utgangspunkt da han i Idioten ville skildre det gode menneskets forsvarsløshet. Den ble et faktisk og uovertruffent bilde på 1500-tallets spanske samfunn for Karl Marx. Og for ”generasjonen av 1898” – de forfattere og filosofer som ville blåse nytt liv i den spanske kultur – ble den en selvinnyttiggende arketypp på den spanske nasjonalkarakter. (Gyldendal 1886:165).

Særlig det 19. århundres tyske lesere, som i Cervantes så prototypen på en romantisk dikter, diktet inn de mest dypsindige tanker i kontrastparet don Quijote og Sancho Panza; en tragisk brytning mellom poesi og prosa i menneskets – og dermed også i dikterens – natur.

Nå for tiden betrakter man snarere don Quijote som et universelt symbol på den høytflyvende idealismen i stadig forgjeves kamp med de jordiske realiteters harde verden, mens Sancho Panza, som rir trygg og fornøyd på sitt esel og ser fram til det neste måltid mat, representerer den rendyrkede materialismen. (Gyldendal 1979:256)

**Litteraturliste vedlegg:**

Epoker og diktere. Vestens litteraturhistorie 1:255-257.1979. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag:

Freden, Gustaf. 1956. "Miguel de Cervantes". Stockholm: Bokförlaget Natur og kultur.

Verdens litteraturhistorie, Bind 3 (1450-1720):158-167. 1986. Oslo: Gyldendalske Boghandel Nordisk Forlag A/S.