



Arbejdslivets intimisering

Salamon, Karen Lisa Goldschmidt

Published in:
Psyke & Logos

Publication date:
2007

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

Citation for published version (APA):
Salamon, K. L. (2007). Arbejdslivets intimisering. Psyke & Logos, 28(2), 958-972, 1126.

ARBEJDSLIVETS INTIMISERING

Karen Lisa Goldschmidt Salamon

Særlig siden 1990'erne har arbejdslivet været karakteriseret af intimisering og inddragelse af nyåndelige, religiøse og på anden vis transcendent forestillinger om forbedring og evaluering af selvet via påvirkning indefra-og-ud. Artiklen gennemgår eksempler på dette fænomen og fremdrager særlige karakteristika ved den nypuritanske ledelsestænkning i dagens arbejdsliv. Den diskuterer tendensen i lyset af en analogi til den klassiske vækkelsesbevægelse og konkluderer, at der her er tale om et ganske omfattende sociokulturelt fænomen med implikationer for medarbejderens – og ikke mindst lederens egen – selvforståelse og subjektivering, også i privatlivet.

1. Sindsvidenskab og celebrity-ledere

Danske medier har siden sidst i 1990'erne rapporteret om erhvervslederens inspiration fra åndelige teknikker i arbejdslivet. Televirksomheden *Nokia* sendte i 2005 ifølge *Kristeligt Dagblad* sine ledere på meditationskursus (Rieper 2005). Bestyrelsesformanden i fodboldklubben *FCK*, Flemming Østergaard – eller *Don Ø* – konsulterede i samme periode en indisk vismand – Dr. Sham – forud for vigtige beslutninger, såsom købet af badelandet *Lalandia* samt ansættelsen af en ny cheftræner (Jensen 2005; Sindbæk 2006). Sportsfirmaet *Hummels* direktør Christian Stadil trådte nogenlunde samtidig frem som erklæret buddhist og personlig tilhænger af den danske Lama Nygren (Tv2 Zulu 2006). På forsiden af forbrugertidsskriftet *FairNok* fremtonede den 35-årige kreative direktør i lotusstilling, mens han på endnu et helsides foto fremstod med meditativt lukkede øjne. I det medfølgende interview forklarede Stadil, at

»Jeg ser ikke mig selv som buddhist. Buddhismen er ikke bare en religion – for mig er det mere en filosofi, en sindsvidenskab. Jeg har i mange år været meget interesseret i mange andre former filosofi og psykologi i det hele taget. Og interessen for buddhisme har været en konstant i femten år for mig, så derfor dukker det jo op i medierne, fordi det er en del af mig« (Jensen 2007:39).

Direktøren præciserede altså, at hans tilknytning til buddhismen er qua dens betydning som videnskab – *sindsvidenskab* – frem for *religion*. En tilsvarende personlig videnskabeliggørelse af åndelig praksis og kosmologi har kunnet ses hos andre erhvervsledere, som offentligt har fortalt om deres brug af bevidsthedspåvirkende teknikker. Direktør for Danfoss og Vækstfonden Jørgen Mads Clausen har i flere medier fortalt om sin anvendelse af meditationsteknikken Silva Mind Control of Mental Dynamics eller Silva Method. Han har her præciseret, at der er tale om en *teknik* – altså et videnskabeligt snarere end et religiøst fænomen:

»Det kan være forud for vigtige forhandlinger eller et vigtigt indlæg. Med Silva kan jeg sætte mig i en tilstand af indre ro, klarhed og koncentration – den såkaldte Alfa tilstand. Det gør mig i stand til at fokusere min energi over på den opgave, som jeg står over for. Det giver ekstra selvtillid og en af grundene til, at det virker, er selvfølgelig også, at jeg tror på teknikken [...] Er jeg blevet lidt små-stresset, lukker jeg døren til mit kontor, og tager fem minutter i Alfa-tilstand. Det er ikke noget, som behøver tage lang tid [...] Det er lidt usædvanligt, at en person som mig på mit niveau fortæller, at jeg bruger denne teknik. Men der er en del erhvervsledere, som i det skjulte bruger meditation, og der burde ikke være noget tabu ved det. Flere bør bruge det« (Clausen 2002:18).

Såvel Stadil som Clausen fremstår som fortalere – eller måske ligefrem missionærer – for brugen af netop deres foretrukne teknikker til fremme af personlig effektivitet, selvmotivering, selvledelse og påvirkning af bevidstheden. Sammen med andre mediepersonligheder har succesfulde erhvervsledere siden 1990'erne spillet en vigtig rolle for eksponeringen og markedsføringen af diverse intime åndelige praksisformer. Religiøs mission er for længst gået uden for kirkerne og templerne og har i dag fundet vej ind i arbejdslivet, der jo udgør en grundpille i de fleste voksnes danskeres livsverden. Åndelighed i arbejdslivet er blevet et lille, men fast element i den offentlige debat om ledelse, organisation og arbejdsliv, ikke mindst i forbindelse med profileringen af markante erhvervsledere. Fremhævelsen af lederen som åndelig skikkelse kan muligvis forbindes med 1990'ernes tendens i retning af »celebrity« direktøren, der fremstår som firmaets eller brandets ansigt udadtil (Guthey & Jackson 2005). Fænomenet er også knyttet til den generelle interesse for såkaldt værdibaseret ledelse, ledelsesfilosofi, holistisk ledelse og nyåndelighed i arbejdslivet, der siden sidst i 1980'erne har gjort sit indtog i Danmark med udgangspunkt i amerikanske lobbyaktiviteter og tendenser.¹ Men de succesfulde lederes åndelige bekendelser kan også betragtes som udtryk for en bredere tendens i retning af intimisering af arbejdslivet. Det

¹ Jeg har behandlet dette emne i min ph.d.-afhandling fra 2002 samt i en række artikler; bl.a. Salamon 2000 a&b, 2001, 2003.

intime bliver vigtigt, fordi det i dag generelt antages, at styring og retning kommer »indefra«, og at netop kombinationen mellem inderlig bevidsthed og udadrettet professionel praksis skaber effektivitet og innovation.² Koblet med påstanden om videnskabelighed kan intimiseringen udgøre en stærk disciplineringsform og selvteknologi i samtiden.

2. Selvteknologi og ånd

I 1999 skrev den amerikanske managementguru og organisationskonsulent Peter Drucker i *Harvard Business Review*, at

»History's great achievers – A Napoleon, a da Vinci, a Mozart have always managed themselves. That, in large measure, is what makes them great achievers [...] Now, most of us, even those of us with modest endowments, will have to learn to manage ourselves. We will have to learn to develop ourselves. We will have to place ourselves where we can make the greatest contribution« (Drucker 1999:65).

Drucker foreslog herefter, at man i sit arbejdsliv anvender en særlig metode for at opnå selvkontrollen eller selvledelsen. Han kaldte metoden *feedback analysis*:

»Whenever you make a key decision or take a key action, write down what you expect will happen. Nine or ten months later, compare the actual results with your expectations« (Op.cit:66).

Denne type personlig protokol er jo kendt fra en række af historiens vægtigste teknologier til selverkendelse og selvkontrol – fra de gamle grækere over psykologiske metoder til en række af de moderne, populære selvhjælpsteknikker. I Druckers version får denne fremskrivning af selvet og

2 Jeg har diskuteret intimiseringen i Salamon 2007:96ff. At subjektuddannelsen betinges »indefra«, er på ingen måde en ny opfattelse, ligesom styring gennem bearbejdningen af sjælens intime dybder ikke er noget nyt fænomen – hvilket netop religionernes subjektiveringsopfattelser vidner om. Tilsvarende opfattelser findes eksempelvis også i de dele af psykologien, der lægger vægt på personlighedstræk og tilsvarende organismisk forankrede potentialer for personlighedsudvikling (se f.eks. Bovbjerg 1995; Salamon 2000a). Disse kan da også opfattes som del af den idehistoriske baggrund for de fænomener, der er denne artikels hovedanliggende. En egentlig analyse af disse beslægtede fænomener indgår ikke i denne artikels analytiske anliggende. De er dog indgående behandlet ud fra tilsvarende teoretiske perspektiver i eksempelvis Nikolas Roses forfatterskab (f.eks. 1990,1998), og Rose sammen med Peter Miller (1994). I Danmark har Kirsten Marie Bovbjerg behandlet dele af dette felt (bl.a. 2001).

dets realisering karakter af regnskabsførelse, og passer dermed fint ind i det begrebsunivers, hvor hans læsere sandsynligvis befinder sig. Druckers påstand er, at den personlige præstationsprotokol vil få hin enkelte til at erkende egne evner og svagheder, og dermed give en selvindsigt, der kan blive en produktiv faktor for effektiv selvstyring. Hans særlige pointe er, at denne form for selvstyring er særligt nødvendig i et samfund bygget på vidensarbejde. Hans påstand er, at vidensarbejderes åndelige kapacitet er langt større end det vidensoutput, vi aktuelt leverer. Hans udgangspunkt er her, at der er en grundlæggende og nødvendig kobling mellem viden og kompetencer i gængs forstand, evnen til at producere effektivt i en vidensøkonomi – og så evnen til at kende og erkende sig selv og egne ressourcer. I anden sammenhæng har han således udtalt at »for at lykkes i denne nye verden, er vi nødt til først at lære hvem vi selv er« (Drucker 2000).³ Essensen af Druckers position er altså at selvkendskab er forudsætningen for effektivt arbejde og succes. Derimod er det mindre entydigt, hvad der her menes med selvkendskab, eller hvordan kausalitetsforholdet er mellem dette selvkendskab og succesen. Hvordan opstår resultaterne ud af selvindsigten? Peter Drucker indikerer sit svar ved af fremhæve blandt andet jesuitterne og calvinisterne som eksempler på personer, der havde et »målrettet fokus på præstationer og fik de resultater som denne vane skaber« (Drucker 1999).⁴ Den indflydelsesrige ledelsesguru Drucker (der i 1994 fik \$50.000 for hver offentlig optræden) valgte altså at henvise til religiøse bevægelser som idealer for selvledelse som effektiv styringsstrategi. Nogenlunde samtidig med Druckers publikationer blev der i USA og Europa udgivet flere andre værker med tilsvarende temaer. Fra sidst i 1980'erne opstod der blandt ledelseskonsulenter og handelshøjskoleakademikere en særlig interesse for selvstyring som ledelsesmetode, der ikke alene kunne fremme almen effektivitet, men også kunne bidrage til den essentielle vidensproduktion i et højteknologisk samfund.

Jeg finder det relevant at betragte hele dette felt af ledelsesteori som en særlig version af de fænomener, som socialfilosoffen Michel Foucault kaldte selvteknologier og selvfremskrivelse eller selvbeskrivelse.⁵ Mens selvfremskrivelsen og selvteknologierne i andre sammenhænge har været anskuet som veje til subjektets frisættelse, sundhed eller handlekraft, handler de i nærværende sammenhæng om subjektets produktionskraft.

3 Original tekst på engelsk: »to succeed in this new world, we will have to learn, first, who we are«.

4 Original engelsk tekst: »[...] steadfast focus on performance and results that this habit produces«.

5 Min oversættelse af det franske »technologies du soi« og »l'écriture de soi« (i artikel fra 1983), publiceret i Foucault 1994 & 1997.

3. Klarsyn for gevinst

I foråret 1998 besøgte jeg civilingeniør J. B. Eriksen efter at have læst om hans holistiske ledelsesprojekt i New Age tidsskriftet *Nyt Aspekt*. Eriksen fortalte mig da nogenlunde ordret det følgende, som han selv flere år senere lod trykke i management-tidsskriftet *Ledelse i Dag*, hvorfra jeg her citerer i et omfang, så både den profetiske genre, demonstrationen af succes og ledelseskompentence samt fremhævelsen af åndeligheden som teknisk instrument eller mekanisk teknik (techné) tydeligt fremgår:

»Da jeg i 1987 fik tilbudt og sagde ja til et job som administrerende direktør for en virksomhed, blev jeg bedt om at udarbejde en strategiplan i løbet af bare 2 uger. Virksomheden var nystartet og et rent udviklingsprojekt med årlige underskud på over 10 millioner kroner. Jeg udtænkte et digert værk, som blev fremlagt for ejerne på et bestyrelsesmøde. Denne rapport er forlængst gået i glemmebogen og virkeligheden blev en hel anden end denne tankeplan. Men jeg præsenterede også en anderledes, kreativ strategiplan, som stadig huskes og virker i virksomheden den dag i dag.

På samme tid var jeg med i en udviklingsgruppe, hvor vi bl.a. mediterede. Under et sådant meditationsforløb i gruppen kom der pludselig 3 billeder på min indre skærm: Det første billede viste en flyvemaskine klar til start på en startbane. På flyvemaskinen stod firmaets navn og alle ansatte var om bord. Problemet var, at der var en så kraftig tåge, at det var risikabelt at starte. På det andet billede var maskinen dog lettet men fløj rundt på må og få i tågen ude af stand til at finde vej. Det tredje billede viste maskinen med en entydig kurs skråt opad – på vej ud af tågen op over skyerne, hvor solen blev vist. Samtidig fornemmede jeg ordene: Sæt kursen, hold kursen og stol på dine instrumenter. [...] vi har heldigvis alle et sikkert, indbygget navigationsinstrument, som altid er ved hånden og er gratis: Nemlig vores intuition. Billederne fra meditationen fortalte simpelthen, at jeg skulle stole på min intuition, uanset hvordan omverdenen så ud eller reagerede. Den indsigt skulle blive guld værd både i overført- og virkelig forstand. For det tog 4 år med fortsatte underskud før vi kunne se solen, og i denne usikre periode var de 3 billeder vores ledestjerne. Det skal lige nævnes her, at virksomheden i dag har en omsætning på et trecifret millionbeløb« (Eriksen 2002).

Den daværende administrerende direktør beskriver her en slags virksomhedens oprindelsesmyte, der bygger på værdien af intuition som strategisk teknik. Ved at styre sig selv på en bestemt måde og bearbejde egen bevidsthed gennem et særligt meditationsforløb, leverer lederen her et svar, som

ifølge ham selv »kommer fra det dybeste sted i dig – dit ubevidste, som ved alt«. ⁶ Direktøren kunne have fortalt succeshistorien ganske anderledes – eksempelvis med udgangspunkt i eget erfaringsgrundlag og autoritet som kemiingeniør, leder og investor, men han vælger at understrege de åndelige og transcendent aspekter af den viden og autoritet, der kan frembringe en frugtbart organisations- og produktionsstrategi. Foruden at være endnu et eksempel på lederes brug af åndelighed eller metafysisk praksis qua teknik og strategi er Eriksens fortælling om egen ledelseskraft også udtryk for en særlig karismatisk og narrativ ledelsesform, som ikke blev mindre betydelig med opkomsten af 1990ernes celebritetsledere. Vi hører historien, netop fordi projektet endte med at give overskud. Hvis »flyvemaskinen« i praksis var havareret, havde vi næppe nogensinde hørt om direktørens klarsyn. Det ville have virket uansvarligt og skandaløst – om ikke ligefrem afvigende – at bygge en millioninvestering op omkring en enkelt mands meditationsvisioner. For hele feltet af åndeligt bekendende erhvervsledere gælder det, at de offentlige bekendelser leveres i forbindelse med succeshistorier. Vi hører ikke om de forjættende visioner, som konkursryttere har haft under åndelig fordybelse eller meditationskurser. Optagetheden af åndelighedens potentialer er nøje forbundet med ønsket om at finde nøglen til sikker vinding. Når det er blevet et etableret aksiom, at al succes kommer »inde fra« den enkelte stærke personligheds bevidsthed – snarere end »ude fra« miljøpåvirkning og andre eksterne rammer og betingelser, så hviler succesen alene på det enkelte subjekts åndelige forfatning. Evnen til at skabe succes har her en radikalt individualiseret karakter, hvor kraften og visdommen til ledelse hentes i den enkeltes eget indre – om det så er gennem meditation, clairvoyance, selveffektivisering eller andre intimteknologier. Denne pligt til selv at realisere egen optimal ydeevne opfattes dels som en moralsk pligt, dels som et åndeligt forhold – her formuleret i en kursusfolder fra Teknologisk Institut i 2003:

»Tag ansvar for dit eget liv og karriere – andre gør det ikke for dig. Synes du, at andre er skyld i, at du ikke yder det optimale, mangler overskud og er stresset? Det er måske rigtigt, men der er kun én, der kan ændre på det. Og det er dig selv« (Teknologisk Institut 2003).

4. indefra-og-ud

Selvledelse er inden for denne forståelseshorisont ikke alene en mulighed, men også en moralsk pligt. Dette gælder for erhvervslederne, men også for den store del af middelklassens almindelige medarbejdere, der er ansat

⁶ Introduktion til et intuitivt, interaktivt pc-program på <http://innerlink.dk/Intuitive%20v%E6rkt%F8j.htm>, hentet 20. august 2007.

inden for service- og vidensproduktion. Produktionssystemet er over de seneste årtier blevet gradvist vidensbaseret og globaliseret, og ifølge idealerne skal fremtidens vækst findes netop i medarbejdernes åndelige innovationskraft – så at sige i sjælen hos den enkelte. Pligten til selvstyring kan dermed kobles direkte til troen på, at produktivkraften findes i personlighedens dybder; den, der formår at udnytte egne ressourcer mest effektivt, bidrager også til hele samfundets innovationskraft i den globale konkurrence.

Den indflydelsesrige amerikanske ledelsesguru Stephen R. Covey har gennem snart tyve år bidraget stærkt til debatten om disse forhold. Han har blandt andet beskrevet arbejdslivets aktuelle tilstand som konstant foranderlighed og uforudsigelighed, og han har været en stærk fortaler for øget ansvarliggørelse af den enkelte medarbejder samt troen på at produktionskraften kommer »indefra«. Siden sidst i 1980'erne har Covey været en af de internationalt mest prominente ledelsestænkere, og hans ideer har sat sig klare spor i personaleledelse, personlighedsudvikling og ledelsesjargon. Hans inspirationskilder er tydeligt religiøse, ikke mindst fra mormonbevægelsen eller *Sidste Dages Hellige*, hvor han også selv har fungeret som lægprædikant og teologisk skribent.⁷ Hans bog om de 7 gode vaner om øget effektivitet har siden 1989 solgt i over 15 millioner eksemplarer, heraf mindst 50.000 alene i Danmark, og i et af sine senere værker skriver han at »hver gang vi tænker at problemet ligger 'derude', så er det selve denne tanke der udgør problemet« (Covey 1994:238).⁸ Covey mener, at udviklingen og succesen altid må komme fra den enkeltes indre, moralske drivkraft. Hvis det går os dårligt, bør vi derfor hverken lægge skylden på gener, social arv, opvækst eller omverden, men i stedet skue proaktivt indad og ændre vore grundprincipper og adfærd, så vi opnår en *win-win*-situation (Covey & Dansk Industri 2003). I sin bog om de gode vaner citerer Covey den tidligere præsident for mormonkirken E. T. Benson for, at »Herren arbejder indefra og ud. Verden omkring os arbejder udefra og ind. Verden ønsker at bringe folk ud af slummen. Kristus vil drive slummen ud af folk, så de selv kan bringe sig ud af slummen« (Covey 1992:323).

Den enkelte medarbejder ansvarliggøres hermed for at tage ansvar for egen skæbne ved at bygge sine handlinger på et kristent grundsyn, der vil føre til de rette handlemønstre og dermed også til social forbedring. Denne forestilling om, at den bedste form for ledelse sker via en indre viden om Guds velsignelse kendes også fra calvinismen og den senere, nordamerikanske puritanisme, der også tydeligt har præget en række af de indflydelsesrige, moderne amerikanske ledelsestænkere. Det antages her, at det kun er gennem intense anstrengelser, selvdisciplin og selvkontrol, at den enkelte kan håbe på at holde det onde – »slummen« – på afstand (McLoughlin

7 Coveys teologiske inspirationer er blandt andet diskuteret i Jackson 2001.

8 Min oversættelse af det engelske 'Anytime we think the problem is »out there« that thought *is* the problem'.

1978:43). Denne puritanske opfattelse deler Benson og Covey med en række indflydelsesrige, nykonservative amerikanske tænketanke, der nu i nogle årtier har udbredt budskabet om moralsk pligt og personlig ansvarlighed, og samtidig har kritiseret kollektive velfærdsordninger og personlig uansvarlighed.⁹ De deler det tilsyneladende også med en række danske ledere – om end Kristusfiguren i disse tilfælde ofte udskiftes med andre åndelige figurer eller mere upersonlige teknikker. Essensen er dog, at den enkelte medarbejder via intuition, sindsvidenskab eller andre intimteknologier kan drive »slummen« ud af sig selv, og derved bringe sig selv ud af denne »slum«. Forandring sker indefra og udad – i konkret eller overført betydning.

5. Åndeliggørelse?

For at en sådan forandring skal kunne finde sted, kræver det altså, at den enkelte styrer sig selv gennem forskellige intimteknologier – fra en konsekvent brug af timemanageren til selvmotivation og opøvelsen af betingede reflekser hos den enkelte. Intimiseringsens internaliserede effektivitet ser i dag ud til at omfatte det meste af den vidensarbejdende middelklasse. Det er ikke mindst i denne sammenhæng, at det siden 1990'erne er almindeligt at støde på religiøst klingende begreber og forestillinger i nye sammenhænge. Netop i det målrettede arbejde for at intensivere arbejdsindsatsen benyttes begreber som *missionstatement*,¹⁰ *vision*, *corporate religion* eller De Ti Bud. Mange af de begreber og kausalitetsforståelser, som de nyåndeligt inspirerede ledelseskonsulenter og erhvervsfolk har brugt fra midt i 1990'erne, har tydelige paralleller i det kulturelle univers hos de kristne, puritanske vækkelsesbevægelser i 1700- og 1800-tallets Nordamerika. Ikke mindst opfattelsen af kompetencer eller personlige evner som *gaver* eller *nådegaver* skænket (af Gud) til den enkelte – indbefattet de krav dette gaveforhold efterfølgende stiller til hin enkelte, som Covey fremhæver i sin bog om de syv principper eller »gode vaner«:

»[Et af de centrale principper] drejer sig om at bevare og forbedre det største aktiv, du ejer – dig selv. [Det drejer sig om at forny] de fire dimensioner i din grundlæggende natur – det fysiske, det åndelige, det mentale og det socialt, følelsesmæssige. [...] Det er den bedste investe-

9 Disse debatter tager ofte udgangspunkt i netop individuel adfærd og moral, f.eks. omkring teenagemødre og overførselsindkomster. Se for eksempel Pardue 2003.

10 Ordet »mission« kendes første gang fra 1598, hvor det blev brugt af jesuitterordenen, når man sendte medlemmer af sted. »Missio« betød her den handling at »sende af sted« (jf. Trans-mittere). Fra 1600-tallet får ordet betydning af diplomatisk udsendt, og fra 1929 bruges ordet i militær sammenhæng (Harper 2001). Det vil sige, at ordet er kommet fra det religiøse gebet ind i militæret, og sandsynligvis herfra videre til erhvervslivet.

ring, vi overhovedet kan gøre i hele vort liv – investeringen i os selv, i det eneste instrument, som vi har fået udleveret til at kunne håndtere livet og til at yde noget. Vi er selve instrumentet for vore præstationer [...]» (Covey 1992:300).

Bemærk, at erhvervskonsulenten formulerer det sådan, at vi har *fået udleveret* os selv som et instrument, der skal yde noget. Coveys religiøse budskab er her indirekte, men svarer til de tidligere puritaneres referencer til Det Nye Testamente: »Vi har forskellige nådegaver efter den nåde, som er os givet« (Rom. 12,6).¹¹

I 1990'ernes amerikansk inspirerede, nyåndelige ledelsesteorier var koblingen til den puritanske arv ifølge min analyse ganske tydelig, så som netop hos Covey – eller hos ledelseskonsulent Laurie Beth Jones. Hun udgav i 1995 en amerikansk bestseller med titlen *Jesus CEO*, hvor hun beskrev Jesus som en »administrerende direktør' der skaffede et tolvpersoners uorganiseret 'personale' og skabte en blomstrende 'virksomhed'«, og hvor hun argumenterede for, at samtidens ledere bør bruge de samme tre lederskabsteknikker, som også Jesus benyttede: selvkontrol, handlekraft og relationer.¹² Tilsvarende og meget direkte analogier til religiøse referencer observerede jeg omkring årtusindskiftet hos en række katolsk, metodistisk, antroposofisk eller andre synkretistisk-kristent inspirerede organisationskonsulenter.¹³ Også i erhvervsmediernes reklamer og i artikler i fagpressen har figureret spirituelle og filosofiske forestillinger om metodisk kontemplation og selvudvikling – ofte hentet fra asiatiske religiøse traditioner.¹⁴ Fremtrædende erhvervsfolk og managementforskere kan som nævnt i dag høres henvise direkte til religiøse doktriner og åndelige gurer som inspirationskilder for virksomhedsstrategi og ledelse – uden at dette tilsyneladende svækker deres strategiske renommé.¹⁵ Er der her tale om en modegrille, eller er vi vidner til en mere grundlæggende »åndelig-gørelse« af arbejdslivet?

11 Se f.eks. Ahlstrom 1972, McLoughlin 1978, Salamon 1992.

12 Jeg har ved et foredrag i 1998 hørt Jones tale om dette emne, og dette citat er hentet fra omtalen af hendes bog på nettet: 'Jesus – a »CEO« who took a disorganized »staff« of twelve and built a thriving »enterprise«' (Jones 1995).

13 Se Salamon 2000b, 2001, 2003, 2004.

14 Se f.eks. Carrette & King 2005, Dalgas 2007 samt Holm-Iversen & Larsen 2007.

15 Se Salamon 2000a, 2003, 2005a, 2005b, 2007 for eksempler.

6. Vækkelse?

Den sidste del af 1990'erne var i visse dele af innovations-, kommunikations- og it-brancherne præget af nye digitale teknologiers voldsomme indtog, nye investeringsformer, nye samarbejdsstrukturer og stor, men usikker vækst. Ikke mindst inden for disse brancher kunne man høre ønsker om at kunne sikre udvikling og vækst for produktion og handel. Samtidig var der en stor åbenhed over for nye metoder til opnåelse af denne sikkerhed. Her blev intimteknologier og åndelige forestillinger inddraget – ikke mindst i personaleledelsen.¹⁶ Set med mit religionsantropologiske blik kunne denne periode minde om andre sociale, økonomiske og teknologiske forandringsperioder, hvor vækkelser – *millennaristiske bevægelser* eller *cargokulter* – har haft gennemslagskraft.¹⁷ Trods visse forskelle i de grundlæggende betingelser for henholdsvis de åndeliggjorte ledelsesteorier og de klassiske vækkelsesideologier mener jeg, at det kan være analytisk frugtbar at anskue disse som delvist analoge fænomener.

En række kultur- og socialteoretikere har tidligere fremført den tese, at vækkelsesteorier ofte får social gennemslagskraft i perioder med markante sociale forandringer eller krise.¹⁸ En klassisk vækkelsesbevægelse karakteriseres blandt andet ved troen på, at den selv kan frembringe fuldkommen forbedring af livet på jorden – kollektivt og for alle, der følger de rette adfærdsmåder og den rette transcendent inspiration. Ledelsesmetoder som Coveys principstyring eller de jungianske typeindikatorer kan i dette lys anskues som en slags vækkelsesideologier.¹⁹ Det er klart, at der her er tale om moderne ideologier af begrænset udstrækning, der eksisterer i kulturelt fragmenterede, socialt funktionsopdelte og specialiserede samfund, og fortrinsvis omfatter udvalgte grupper af enkeltpersoner, enkelte organisationer eller professionsgrupper. Imidlertid er det tydeligt, at de puritanske ideer og effektivitetsfremmende intimteknologier ikke begrænses til blot at omfatte subjektet i arbejdslivet, men også udstrækkes til at gælde hele personen – inklusive dennes privatliv og trosliv.²⁰ De klassiske

16 Se Löfgren & Willim 2005 for en kulturalanalytisk tilgang til denne periode.

17 Se f.eks. Alberoni 1984, Burrige 1960 & 1969, Cohn 1970, Henriques 1996, Hobsbawm 1959, Wallace 1956.

18 Bl.a. Burrige 1969, Cohn 1970.

19 Det kan diskuteres, i hvilken grad disse er udtryk for »ren ideologi«, og hvorvidt religiøs overbevisning i så fald reelt spiller en direkte rolle for disse »vækkelsesideologier«. Fremhævelsen af eksempelvis individets selvansvarlighed kan i princippet også have strategiske og instrumentelt terapeutiske aspekter. Det er ikke nærværende artikels ærinde at fastslå graden af strategi i forhold til ideologi, og det vil sandsynligvis i praksis være vanskeligt at skelne – hvilket i øvrigt også gælder for megen religiøs praksis; Hvornår er skriftepraksis udtryk for genuin frelsestro, og hvornår er den et strategisk styringsredskab?

20 Jeg har diskuteret og eksemplificeret dette i Salamon 2007.

vækkelsesbevægelser arbejder ud fra den grundlæggende antagelse, at det er muligt og nødvendigt at skabe »nye mennesker« ud af de »gamle« subjekter, for derigennem at fremme en ny verden eller ny tid (*New Age*). Tilsvarende antagelser og forestillinger findes i en række ledelsesteorier, hvor medarbejderens bevidsthedsudvikling og forekomsten af en særlig forandringsproces hos hver enkelt medarbejder forudsættes som nødvendig for hele organisationens samlede succes og vækst.²¹ Man kan sige, at der i såvel den klassiske vækkelsesbevægelse som i den moderne ledelsesmetodes anvendelse af intimteknologier foregår en subjektivering, hvor den enkelte genartikuleres eller gendannes i et nyt billede for sig selv og for organisationens omverden. Genartikuleringen sker i kraft af bevægelses eller metodikkens særlige praksisformer, sprog og begrebsunivers.

En vækkelsesbevægelse vil typisk henvise til sin egen uundværlighed for denne proces. Den vil ikke alene fastslå, at forholdene må forbedres og fornyes, men også hævde sig selv som eneste effektive måde at gøre dette på. Den vil dermed sørge for at fremstå som eneste garanti for frelse, fremgang og sandhed.

Denne type enstrengede selvpromovering og manglende anerkendelse af andre teories eller subjektiveringsformers relevans er et markant træk ved en række af de ledelses- og medarbejderudviklingsteorier, som har cirkuleret siden først i 1990'erne. Flere af disse inddrog samtidig forestillinger om virkelighedsforændrende transcendens og troen på fuldkommen fornyelse og forbedring af den enkelte medarbejders bevidsthed gennem teoriens egne intimteknologier.

Ledelseskonsulent Covey har eksempelvis kaldt sine egne ledelsesprincipper for »universelle«, og henviser til en almen naturlov, når han hævder nødvendigheden i at ændre sig selv »indefra« via netop hans egne principper. Det er netop alene gennem brugen af Coveys principper – som han hævder svarer til naturlov og de store verdensreligioners grundprincipper – at den enkelte kan opnå personlig effektivitet og succes.²²

En tilsvarende fuldkommen genartikulering af selvet opnås også i mindre åbenlyst religiøst inspirerede ledelsesmetodikker som eksempelvis de jungianske Life Types fra Myers-Briggs Type Indicator, der har været stærkt populære i rekruttering og personaleledelse. Forfatterne til en bog om denne »*Most Widely Accepted Personality Test in the World*« har hæv-

21 Jeg har diskuteret denne type nyåndelig holisme i organisationsudviklingsteorien i Salamon 2000a.

22 »Universal« i betydningen alment sande, som han forklarede ved et ledelsesseminar i Bellacenter, 2. maj 2003.

det, at deres metodik kan hjælpe den enkelte til at erkende »hvem du virkelig er« og lade »dit sande jeg styre dig i alt hvad du foretager dig«.23

Man vil med historiens perspektiv sandsynligvis kunne skue tilbage på denne periode i erhvervslivet som en slags vækkelsesperiode, der faldt sammen med årtusindskiftet, tiltagende globalisering af økonomien og opkomsten af socialt, kulturelt og økonomisk indflydelsesrige nye teknologier. Da den digitale udviklings intensitet og finanssektorens omstruktureringer stod på deres højeste i sidste halvdel af 1990erne var mange firmaer, organisationer og offentlige virksomheder villige til at investere i allehånde kurser og udviklingsprojekter til fremme af innovation, organisering og medarbejderudvikling i et uforudsigeligt strategiperspektiv. Professionelle erhvervsfolk ytrede sig om en »ny verdensorden« og åndelighed i forbindelse med ledelse og organisation, og trak her på mange fælles litterære eller på anden vis massemedierede referencer. De refererede ofte til amerikansk Human-Potentialisme og forskellige bevidsthedsudviklende og selvrealiserende teknikker, men også populærversioner af kvantefysik, romantisk primitivismedyrkelse og orientalistisk sværmeri for »Østen« havde sin gang i firmakorridorerne. Mange af de fælles referencer havde karakter af selvhjælpsbøger, men med en overbygning, der fokuserede på arbejdslivet og organiseringen af virksomheder, der kunne fungere som et supplement til de allerede eksisterende, mere rationalistiske ledelsesteorier.

Teorier om vækkelsesbevægelser har tidligere påvist, at vækkelsesteorier gradvist undergår en institutionalisering og opnår »normalisering« – medmindre de blot fuser ud og uddør (Bl.a. Alberoni 1984).

Siden 1990ernes »vækkelse« er der tilsyneladende netop sket »normalisering« af de alternative ledelsesformer, således at eksempelvis S. R. Covey kunne være officiel gæst hos *Dansk Industri* og *Microsoft* i 2003, mens den antroposofisk inspirerede organisationskonsulentgruppe *Ankerhus* virkede hos en række kommunale virksomheder, og *Hummels* direktør Christian Stadil som nævnt har kunnet brande sit sportsudstyr ved i lotusstilling at udtale at »vi er klar til en ny verdensorden« (Jensen 2007: forsiden).

23 Mit uddrag og oversættelse af »How you answer these questions will begin to tell you who you really are – and what you could be doing with your life« og »...this book is designed to help you know and accept yourself [...] to let your true self guide you in everything you do« (Hirsch & Kummerow 1989: omslaget). Med andre ord påtager forfatterne, der er »Myers-Briggs experts«, sig at kunne fortælle dig sandheden om, hvem du er – qua livstypemodellen.

5. Intimt – for hvem?

Fokus i min forskning har været rettet med produktionen og udbredelsen af ledelsesteorier samt de miljøer, der producerer, spreder og anvender dem. Dette har betydet, at min undersøgelse af arbejdslivets intimisering særlig har beskrevet ledende erhvervsfolks holdninger og offentlige optræden samt de teoretiske tendenser og kurser, som er blevet anvendt af ledere og konsulenter. Jeg har også kunnet konstatere, hvorledes de puritanske selvstyrings- og effektivitetsteknikker har vundet indpas i den politiske diskurs og i den uddannede middelklasses selvforståelse og subjektiveringspraksis (Salamon 2001 & 2007). Derimod har jeg ikke i samme grad systematisk afdækket medarbejdernes oplevelser i forbindelse med intimiseringen af arbejdslivet. Jeg har dog erfaret, at der ofte er langt fra ledernes idealer og åndelige praksisformer til medarbejdernes daglige vaner og erfaringer. Man kan muligvis sige, at vækkelsen, nyåndeliggørelsen og intimiseringen står stærkest blandt top- og mellemledere samt mellemklassefolk i frie erhverv, mens almindelige lønarbejdere måske hovedsagelig mærker intimiseringen i krisesituationer, samt ved relativt enkeltstående begivenheder såsom medarbejderudviklingssamtaler (MUS) og kompetenceudviklingsforløb på arbejdspladsen. Men ligesom det har været tilfældet for andre vækkelsesbevægelser der over tid er blevet udbredt, normaliseret og institutionaliseret, står selve ideologien sandsynligvis stærkest hos de øvre, ideologiproducerende »lag« i systemet.

Mens topcheferne føler det nødvendigt at fortælle om deres meditations-teknikker og personlige tidsrationaliseringer – eller om deres stadig mere effektive maratonløb, mærkes den nypuritanske intimisering, effektivisering og åndelighed i arbejdslivet blot som svagere dønninger hos de medarbejdere, der blot oppefra overtager intimiseringens krav om konstant personlig udvikling indefra-og-ud, selvansvarlighed, kompetencevækst, bevidsthedsudvikling, selvledelse og selvevaluering.

LITTERATUR

- AHLSTROM, S.E. (1972): *A Religious History of the American People*. New Haven: Yale University Press.
- ALBERONI, F. (1984): *Movement and Institution*. New York: Columbia University Press.
- BOVBJERG, K.M. (1995): *Test og tabu. Personlighedsanalyser i erhvervslivet og den moderne forestillingsverden*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- BOVBJERG, K.M. (2001): *Følsomhedens etik. Tilpasning af selvet i New Age og Moderne management*. Århus: Forlaget Hovedland.
- BURRDIGE, K. (1960): *Mambu – A Melanesian Millennium*. London: Methuen & Co.
- BURRIDGE, K. (1969): *New Heaven, New Earth – A Study of Millenarian Activities*. Oxford: Basil Blackwell.

- CARRETTE, J. & R. KING (2005): *Selling Spirituality – The Silent Takeover of Religion*. London: Routledge.
- CLAUSEN, C. (2002): Ledere skæver til religion og mystik. IN: *Månedsmagasinet Lederne*, nr. 9, september, 86. årgang.
- COHN, N. (1970): Medieval Millenarianism: Its Bearing on the Comparative Study of Millenarian Movements (s. 31-43) IN: S.L. Thrupp, red.: *Millenarian Dreams in Action*.
- COVEY, S.R. (1992): *7 gode vaner. Personlig udvikling og livskvalitet*. København: Schultz.
- COVEY, S.R. (1994): *First Things First. Coping with the ever-increasing demands of the workplace*. London: Simon & Schuster.
- COVEY, S.R. & DANSK INDUSTRI (2003): *Handouts og Quotes*, Seminar om Syv Gode Vaner i Bella Center, 2. Maj 2003, København.
- DALGAS, C.W. (2007): Selv-udvikling er ego-afvikling. IN: *Psykologisk Set*, årg. 24, nr. 64. Juni. (s. 14-22).
- DRUCKER, P. (1999): Managing Oneself IN: *Harvard Business Review*, March-April 1999 (s. 65-75).
- DRUCKER, P.M. (2000): Managing Knowledge Means Managing Oneself. Leader to Leader. No. 16 Spring 2000. Hentet november 2002 på www.pfdf.org/leader-books/121/spring2000/drucker.html.
- ERIKSEN, J.B. (2002): Intuition og ledelse IN: *Ledelse i dag* nr. 49/sommer 2002. Hentet 20. August 2007 på <http://innerlink.dk/Artikler.htm>
- FOUCAULT, M. (1994): *Dits et écrits, 1954-1988*. Red. D. Defert, F. Ewald & J. Lagrange. Bibliothèque des sciences humaines. Paris: Gallimard
- FOUCAULT, M. (1997): *Ethics. Subjectivity and Truth. The Essential works of Michel Foucault 1954-1984*, vol. 1. New York: The New Press. Red. P. Rabinow.
- GUTHEY, E., JACKSON, B. (2005): CEO Portraits and the Authenticity Paradox IN: *Journal of Management Studies*, 5. (s. 1057-1082).
- HARPER, D. (2001) Mission. IN: Online Etymology Dictionary. <http://www.etymonline.com/index.php?search=missio&searchmode=none>, hentet 12. oktober 2007.
- HENRIQUES, P. (1996): Exchange, Sorcery and Cargo: A Reinterpretation of Madang Cargo Cult Activity (s. 75-100) IN: Friedman, J. og Carrier, J. (red.) *Melanesian Modernities*, Lund: Lund University Press.
- HOBSBAWM, E.J. (1959): Millenarianism. IN: Lessa & Vogt, red: *Reader in Comparative Religion*. New York: Harper & Row. 1979. (s. 440-444).
- HOLM-IVERSEN, P. & K.M. LARSEN (2007): Mindfulness – et pusterum til udvikling og udfoldelse. IN: *Psykologisk Set*, årg. 24, nr. 64. Juni. (s. 23-30).
- JACKSON, B. (2001): *Management Gurus and Management Fashions*. London: Routledge.
- JENSEN, K.D. (2007): Alt det karma-halløj. IN: *FairNok. Et magasin fra Max Have-laar*. Nummer 2/2007 (s. 38-44).
- JENSEN, M.B. (2005) Indisk guru bag Don Ø. IN: Ingeniøren. tirsdag 27. december. <http://ing.dk/article/20051227/JOB/112300009>, hentet 12. dec. 2006.
- JONES L. B. (1995): *Jesus, CEO: Using Ancient Wisdom for Visionary Leadership*. Hyperion.
- LÖFGREN, O. & R. WILLIM, red. (2005): *Magic, Culture and The New Economy*. Oxford: Berg.
- MCLOUGHLIN, W.G. (1978): *Revivals, Awakenings, and Reform – An Essay in Religion and Social Change in America 1607-1977*. University of Chicago Press.
- MILLER, P. & N. ROSE (1994): On therapeutic authority: psychoanalytical expertise under advanced liberalism IN: *History of the Human Sciences*, nr. 7, (s. 29-64). London: SAGE Journals.

- PARDUE, M.G. (2003): Increased Abstinence Causes a Large Drop in Teen Pregnancy 3. May, The Heritage Foundation Executive Memorandum #872. <http://www.heritage.org/Research/Abstinence/em872.cfm>
- RIEPPER, A. (2005): Religiøse værdier på mode blandt erhvervsledere. IN: *Kristeligt Dagblad*. 27. december.
- ROSE, N. (1990) *Governing the Soul: The Shaping of the Private Self*. London and New York: Routledge.
- ROSE, N. (1998): *Inventing Our Selves: Psychology, Power, and Personhood*. Cambridge: Cambridge University Press.
- SALAMON, K.L.G. (1992): Shakernes Gaver. Virkelighedsforandrende poesi i en asketisk vækkelsesbevægelse. *Tidsskriftet Antropologi* 26. København.
- SALAMON, K.L.G. (2000a): No Borders in Business: The Management Discourse of Organisational Holism. IN: Timothy Bewes & Jeremy Gilbert (eds.): *Cultural Capitalism: Politics after New Labour*. (s. 134-157) London: Lawrence & Wishart.
- SALAMON, K.L.G. (2000b): Faith Brought to Work. A spiritual movement in business management. IN: Anthropology in Action. *Journal for Applied Anthropology in Policy and Practice*. Vol. 7, No. 3. (24-29). The University of Hull.
- SALAMON, K.L.G. (2001): Organisationskonsulenter i åndelighed. IN: *tidsskriftet GRUS* nr. 65. (s. 26-45). Aalborg Universitet.
- SALAMON, K.L.G. (2002): *Bedånet ledelse – en antropologisk analyse af managementkonsulenters nyåndelige diskurs og netværker*. Ph.d.-afhandling. Forskerskolen i Viden og Ledelse, Handelshøjskolen i København. København: Samfundslitteratur.
- SALAMON, K.L.G. (2002): Prophets of a cultural capitalism: An ethnography of romantic spiritualism in business management. IN: *FOLK- Journal of the Danish Ethnographic Society* nr. 44, (s. 89-115). København.
- SALAMON, K.L.G. (2004): Åndelighed i arbejde? IN: *Kritisk forum for praktisk teologi* no. 96, Tema: Ånd og virkelighed. (s. 39-56). Frederiksberg.
- SALAMON, K.L.G. (2005a): Et nyt verdensbillede? – om realisering af selvet som aktie. IN: Brinkmann, S. & C. Eriksen (red.): *Selvrealisering – Kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur*. (s. 129-157). Århus: Klim.
- SALAMON, K.L.G. (2005b): Possessed by Enterprise. Values and Value-creation in Mandrake Management. IN: O. Löfgren & R. Willim (red): *Magic, Culture and The New Economy*. (s. 47-55). Oxford: Berg.
- SALAMON, K.L. (2007): *Selvsmål – det evaluerede liv*. København: Gyldendal.
- SINDBÆK, H. (2006): Brunch med Don Ø – uden filter. 18. August. *Berlingske Nyhedsmagasinet* Nr. 21.
- TV2 ZULU (2006): De dyre drenge. DVD, 25 min. Vist på TV2 18.07.2005.
- TEKNOLOGISK INSTITUT (2003): *Få styr på tiden! – Kend dine tidsrøvere*. Informationsfolder om heldagskursus. København.
- WALLACE, A.F.C. (1956): Revitalization Movements. IN: Lessa & Vogt, red: *Reader in Comparative Religion*. (s. 421-429). New York: Harper & Row, 1979.