

Livsmanualernes popularitet

– Hvorfor Covey's vaneparadigme blev populært i 1990erne

Introduktion

I 1994 tilbragte præsident Bill Clinton sin Thanksgiving ferie på Camp David i selskab med 1990ernes mest populære ledelses- og selvudviklings-teoretiker, Stephen R. Covey (f. 1932). Kort efter ferien bekendtgjorde Clinton, at den amerikanske produktivitet ville stige til himmels, hvis alle amerikanere ville indarbejde Coveys syv gode vaner i deres arbejdsliv. Covey havde i 1989 udgivet bestselleren *The Seven Habits of Highly Efficient People*, der siden er blevet solgt i et tocifret millionoplag og oversat til mindst 28 forskellige sprog. Bogen omhandler, hvordan den enkelte effektivt kan søge at opnå personlige mål og leve efter næsten tidløse værdier. Den handler om, hvordan individet opnår personlig effektivitet og karakterstyrke, men hævder også, at en organisation vil opnå en voldsom udvikling, hvis hver af dens medarbejdere tager læren om de syv gode vaner til sig. Bogen skriver sig ind i en lang tradition, i århundreders succes- og selvhjælpslitteratur og moralsk selvforbedringslitteratur, der giver den enkelte vejledning udi livsførelse. En litteratur, der er populær i dobbelt forstand: dels fordi den henvender sig til et alment publikum, dels fordi nogle af de mest solgte bøger nogensinde har tilhørt genren.¹ På kort tid var Covey's 'lære' blevet vidt udbredt, ikke bare i USA, men også globalt, i et tempo langt hurtigere end nogen nyere religion. 1990erne, og 1990ernes USA i særdeleshed, havde tilsyneladende stærkt brug for Covey.

Den direkte interesse for Covey har affødt en vis akademisk interesse for at forstå årsagen til populariteten, bl.a. indenfor erhvervslitteraturen (Smith & Hadjian 1994; Wooldridge & Kennedy 1994). Covey-litteraturen har især været optaget af sammenhængen mellem Coveys religion (Covey er mormon) og hans teori (Wolfe 1998); at relatere hans teoris psykologiske og antropologiske grundantagelser til en i stigende grad turbulent arbejdsverden (Rifkin 1995); samt mere bredt at undersøge den stigende indflydelse af management-guruer og populære management bøger (Guthey

2005: 455; Jackson 1999). Det mest udførlige værk, der placerer Covey i en større historisk kontekst, er Roy Stager Jacques' monografi over lønarbejderens historie i USA, *Manufacturing the Employee* (Jacques 1996). Jacques argumenterer for, at Stephen Coveys populære bog om de syv gode vaner grundlæggende er en anakronistisk moralsk diskurs om det enkelte menneskes karakter, der hørte hjemme i tiden før industrialiseringen. Ifølge Jacques er karakteretikken en funktionel ækvivalent til en præindustriel virkelighed, der er væsensforskellig fra ikke bare den nutidige, i stigende grad postindustrielle, amerikanske virkelighed, men også den industrielle virkelighed. Den præindustrielle periode beskriver Jacques nærmere som den 'føderalistiske' eller 'republikanske' virkelighed, der tidsmæssigt kan fastsættes fra omkring den amerikanske republiks grundlæggelse i 1790 til omkring 1870erne, hvor industrialiseringen tager voldsom fart, og i løbet af få årtier omdanner USA fra et samfund bestående af selvstændige købmænd, håndværkere og landmænd til et samfund primært bestående af lønarbejdere. I et sådant samfund, der endnu ikke var forbundet gennem jernbanenettet, som først anlagdes fra 1870erne, var økonomien grundlæggende indlejret i lokale sammenhænge og relationer – også på trods af en vis produktion til det internationale marked. I disse netværk af personlige relationer, og i et samfund, der var langt mindre institutionaliseret retsmæssigt, var der derfor en meget snæver sammenhæng mellem en persons karakter og viljen til at handle med denne. "Det centrale mål for en persons værd som leverandør, kontraktpartner eller kreditkilde, var personens 'karakter'" (Jacques 1996: 26).

Jacques gør opmærksom på, at det i denne periode ikke gav mening at skelne mellem erhvervslitteratur og selvforbedringslitteratur: erhvervslitteratur *var* selvforbedringslitteratur. Centrale eksempler på denne litteratur er Benjamin Franklins selvbiografi fra slutningen af 1700-tallet, Freeman Hunts værk fra midt 1850erne, og englænderen Samuel Smiles værker fra omkring år 1900. Karakter var mindre et personligt og moralsk anliggende, hævder Jacques, som det var 'sproget' for datidens sociale system, som man måtte lære for at begå sig i økonomi og handel.

Idealet om 'the self made man' i dens moralske udgave, som den selvstændige og selvgjorte, der måtte kultivere sin egen karakter for at opnå succes, brød ifølge Jacques allerede sammen da lønarbejdet overtog pladsen som den typiske næringskilde i løbet af industrialiseringen fra omkring 1870erne indtil 1920erne, hvor den industrielle orden var en realitet; udbredt og mere stabil end før, og hinsides de stærkt voldelige sammenstød

mellem arbejdere og arbejdsgivere, der fandt sted op mod århundredeskiftet. Med opkomsten af det moderne (industrielle) lønarbejde blev det alt andet lige tydeligt, at den enkelte ikke længere var en selvstændig erhvervsdrivende, men en arbejdstager, hvilket blev endnu mere klart i kraft af, at arbejdsorganiseringen i stigende grad blev aftraditionaliseret, særligt efter at scientific management, herunder taylorismen, vandt fodfæste fra starten af det 20. århundrede (Guillén 1994: 41-58).

Jacques' kritik af Covey er imidlertid problematisk, fordi den, med beskrivelsen af Covey's karakteretik som værende anakronistisk, dårligt kan give et fyldestgørende bud på teoriens popularitet. Hvis den vitterligt ikke er andet end en urigtig overføring af én tids moralske – og i virkeligheden ligeså meget økonomiske – diskurs til en anden tid, med et helt andet normativt vokabular samt en fundamental anden økonomisk, statslig, social og organisatorisk virkelighed, er det vanskeligt at forklare populariteten, fordi den på forhånd er dømt ude af trit med virkeligheden. Spørgsmålet er så, hvorfor Coveys ideer opnår den enorme popularitet. Det interessante er, at en stor, spredt befolkningmængde køber en bestemt vejledning i livsførelse, der åbenbart havde en enorm attraktivitet (om end tilslutningen blandt køberne naturligvis vil spænde fra rendyrket begejstring og efterfølgelse til udtalt lede (Jackson 1999: 363f.). Coveys idésæt eller 'lære' er ikke begrænset til denne ene bog, men omfatter en lang række kursus- og konsulentaktiviteter, andre produkter, heriblandt bøger og lydbøger, samt forskelligt merchandise som f.eks. redskaber til personlig tidsplanlægning. Men bogen om de syv gode vaner er den langt mest solgte, og den har været fundamentet for den sidenhen internationale konsulentvirksomhed, Covey oprindeligt grundlagde i 1984, hvor han samtidig opsagde sin stilling som professor i organisationsadfærd ved Brigham Young University i Utah.

Populariteten skyldes nødvendigvis noget særegent ved Coveys teori, der adskiller den fra konkurrerende bøger, fordi det ellers er umuligt at forklare, hvorfor det præcis er vaneparadigmet, der blev så populært. På den anden side er en forklaring, der kun inddrager kendetegn ved bogen, utilstrækkelig, fordi populariteten er fuldt ud betinget af konteksten. Få bøger, der har været populære i én tid, vil uden videre være populære i andre tidsmæssige og geografiske sammenhænge. En fyldestgørende forklaring må derfor både udpege de særlige kendetegn ved Coveys teori, hvilket må finde sted ved at forholde denne til sammenlignelige teorier og litteratur, samt pege på, hvad det er for faktorer i konteksten, der er betingende for populariteten.

Coveys særlige miks af ideer og inspirationskilder

Hvad er det særegne ved Coveys populære ideer? Hvis man kort sammenligner Coveys ideer med øvrige ledelseskoncepter, er det for det første karakteristisk, at andre af 1990ernes mest populære programmer for organisatorisk forbedring, først og fremmest *Excellence*, *Total Quality Management* og *Business Process Reengineering*, ikke tager udgangspunkt i det enkelte individ som indsatspunktet for organisatorisk forandring (Jackson 1999: 353). Modsat disse er kernen i Coveys teori, at det enkelte menneskes livsførelse og effektivitet er den væsentligste forudsætning for også at skabe ændringer på organisatorisk niveau. Den grundlæggende, og fra en intuitiv betragtning logiske, tanke er, at al udvikling må starte med det enkelte individ; hvis hvert enkelt individ bliver mere effektivt, bliver hele organisationen det også, eller som hos Clinton: hvis hver enkelt amerikaner bliver mere produktiv, vil hele nationen også blive det.

Ifølge Bradley G. Jackson er den egentlige 'niche', Covey indtager, forestillingen om en personlig udvikling 'indefra og ud' (Jackson 1999: 368). Covey kombinerer to populære amerikanske genrer i én, idet erhvervs- og ledelseslitteraturen flettes sammen med selvhjælpslitteraturen. Det centrale for både ledelsesaspektet og selvforbedringsaspektet er egenkultiveringen af det enkelte menneskes karakter. Ret beset giver det derfor ikke mening at adskille ledelsesaspektet fra karakteraspektet eller omvendt. Det vil for det første sige, at kultiveringen af den enkeltes karakter er uadskilleligt forbundet med den enkeltes evne til at kunne lede sig selv. Og for det andet, at man ifølge Covey skal kunne lede sig selv, og altså have en stærk karakter, før man kan lede andre (temaet findes i beslægtede former i bl.a. den antikke græske filosofi, hvor dét der dog ofte betones som betingelsen for at blive en god hersker, er evnen til at drage *omsorg* for sit eget selv (Foucault 1997: 293)). Dette er forbundet med en høj grad af selvdisciplin, hvis styrke og motivation hentes gennem individuelle værdier og mål.

Men selv om sammenfaldet af ledelse og selvudvikling utvivlsomt er en del af forklaringen på populariteten, er det dog ikke en tilstrækkelig forklaring. En sådan kombination er set tidligere i historien, både i erhvervs- og selvhjælpslitteraturen fra det 18. og det 19. århundrede, som Jacques også påpeger, såvel som i senere varianter af succeslitteraturen. Det er da også blevet anført, at Coveys bog udmærker sig i forhold til den traditionelle selvhjælpslitteratur, ved at den ikke tilbyder lette løsninger, men et

langvarigt, nærmest evindeligt, arbejde den enkelte må gøre med sig selv. Det gør bogen mere troværdig som personlig manual.

Opgøret med den hurtige vej til succes og lykke kommer tydeligt til udtryk i Coveys begreb og teori om vaner. Ifølge Covey har alle mennesker altid allerede vaner, tilvænnede måder at handle og tænke på, der primært er skabt gennem familie, skole, bekendtskaber og forskellige institutioner. Disse vaner, hvorudfra de fleste mennesker oftest handler, og som dermed fungerer som årsag til gentagne adfærdsmønstre, gentaget liv, er dermed ikke 'valgt' af individet selv, og er, siger Covey, næppe i overensstemmelse med hvad den enkelte virkelig gerne vil. Derfor må de eksisterende vaner udskiftes af nye, gode vaner, der i langt højere grad kan få den enkelte til at leve ud fra sine værdier og principper og opnå sine mål.²

Sammen med Coveys vægt på vanerne og arbejdet med disse, indfører Covey et skel mellem 'handlingsetikken' og 'karakteretikken'. Bogens grundpræmis er, at et lykkeligt liv er et dydigt liv, hvor den enkelte opøver en vane i at handle moralsk via en opbygning af karakteren, frem for at fokusere på enkelte handlinger som hurtige veje til succes. Sammenhængen mellem lykke og stræben efter at leve etisk, begrundes primært induktivt med empiriske fortilfælde. Det er Coveys eget ph.d.-arbejde, der her ligger til grund, hvor han studerede den amerikanske selvhjælps- og succeslitteratur siden 1776. Handlingsetikken og karakteretikken betegnes som modsatrettede forsøg på succes. Karakteretikken går ud på at menneskelig succes og vedvarende lykke kun kan opnås ved at leve efter basale principper som retfærdighed, integritet og ærlighed, menneskets værdighed, hjælpsomhed, kvalitet eller "excellence", samt pædagogiske principper om udvikling, tålmodighed, opdragelse og opmuntring (Covey 2007: 30f.). Heroverfor er handlingsetikken kendetegnet ved, at vejen til personlig succes og lykke antages at kunne opnås ved at opføre sig strategisk og opportunt i forhold til andre mennesker, hvad end dette består i kunstigt at interessere sig for deres fritidsinteresser, have en særlig positiv attitude etc., hvor dette positive skinvæsen er instrumentelt i forhold til den personlige lykke. Mens hoveddelen af udviklings- og selvhjælpslitteraturen siden den amerikanske uafhængighedserklæring ifølge Covey har været centreret omkring karakter som årsag til succes, finder der omkring 1. Verdenskrig en transformation sted, hvor karakterdiskursen går i glemmebogen til fordel for handlingsetikken.

Denne tese kan sandsynliggøres ved kort at sammenligne Coveys karakteretik med én af de mest populære succesbøger, Napoleon Hills *Think*

and Grow Rich fra 1937, der estimeres at have solgt mere end 30 millioner eksemplarer (Hill 1988). Bogen blev genudgivet i 1988, et år før Coveys bog om de syv gode vaner, men har ikke haft en gennemslagskraft der tåler sammenligning med den oprindelige popularitet endsige med Coveys popularitet. Det bekræfter i øvrigt den tidligere fremførte måske banale kendsgerning, at popularitet nok så meget er et fænomen, der må forklares ud fra konteksten, som ud fra bogens indhold. Ved nu kort at sammenligne disse to bøger bliver vi i stand til at sige noget væsentligt om, hvad der adskiller Coveys bog fra Hill og den traditionelle succeslitteratur, hvilket sporer os yderligere ind på, hvad der kan forklare Coveys succes.

Hills lære består kort sagt i at videreformidle erfaringerne fra amerikanske nyrige, for at udfinde de generelle principper, der kan føre den enkelte til materiel rigdom. Med analyser af hvordan den enkelte bør påvirke sin egen (under)bevidsthed skriver Hill sig endvidere ind i traditionen for såkaldt 'Ny tanke' bevægelse (*New Thought*), der slog igennem i USA i slutningen af det 19. århundrede og starten af det 20. århundrede. Som sociologen Reinhard Bendix skriver i sit klassiske (og stadig anerkendte værk (Barley & Kunda 1992: 363)) om legitimering af industrialiseringsprocesser i England, Rusland, USA og DDR, var bevægelsen funderet i overbevisningen om, at bestemte tanker *i sig selv* ville føre til rigdom og succes (Bendix 1963: 259ff; Guillén 1994: 30-34). Som én af de mange forfattere skrev: "Alt er dit hvis du blot ønsker det hårdt nok. Tænk lige på det. *Alt ting!* Prøv det. Prøv det rigtigt og du vil få succes. Det er operationen af en mægtig lov" (citatet er fra Griswold 1934, her citeret fra Guillén 1994: 34). Hos Hill bliver evnen og viljen til at ændre tænkemåde og fokus den afgørende forudsætning for succes. Mens Hills bog deler mange grundtræk med Coveys (som f.eks. praktiske anvisninger; spørgsmål læseren bør stille sig selv; at holde regnskab over ens tid; vanebegrebet; at tænke på en særlig 'konstruktiv' måde, den 'positive' tænkning), synes der at være et mere snævert fokus på at opnå materiel rigdom, mens udviklingen af den moralske karakter ikke spiller en tilsvarende rolle, og ikke har intrinsisk værdi. Tager man Coveys skelnen mellem karakteretikken og handlingsetikken på ordet, falder Hills bog indenfor den sidste kategori.

Covey kombinerer selvhjælpslitteratur med erhvervs- og ledelseslitteratur; men modsat anden selvhjælpslitteratur som f.eks. Hills, placeres der en meget stor vægt på vane- og karakterbegreberne, der er forudsætningerne for lykke såvel som personlig effektivitet. Igen er det en mere omfattende personlig transformation, der er på spil, og som vil føre til øget

personlig effektivitet. Coveys tænkning er på dette område langt tættere beslægtet med Benjamin Franklin, end med Napoleon Hill. Særegenheden ved Coveys bog må derfor nærmere forfølges langs dennes væsentligste inspirationskilder, Benjamin Franklin og den østrigske psykiater Viktor E. Frankl.

Hvad Covey arver fra Franklin, er ikke lidt. Franklins tekst virker moderne, i den forstand, at det er individet selv, der vælger de dyder, det vil leve ud fra, og som ikke er knyttet til en bestemt religion. Individet og det personlige valg er rykket ind i centrum. Men det sker paradoksalt nok *samtidig* med, at dyder hos Franklin og vaner hos Covey tematiseres som værende universelle. I andet afsnit af Franklins selvbiografi beretter Franklin om hvordan han, uden at bekende sig til en bestemt trosretning, men i stedet til det essentielle i enhver religion, ankom til ønsket om moralsk perfektion (Franklin 1989: 1383). Denne bestræbelse indebærer ifølge Franklin at besejre umiddelbare og naturlige tilbøjeligheder, tradition og indflydelsen af de selskaber man indgår i, for i stedet at stræbe efter en fast, ubøjelig karakter (Franklin 1989: 1384). Eksisterende, dårlige vaner skal nedbrydes, og erstattes af gode vaner, der skal opbygges gennem selvdisciplin og øvelse (Franklin 1989: 1384, 1386, 1390). Franklin udarbejder et dydskatalog bestående af tretten dyder i alt (Franklin 1989: 1384f.). Dernæst opstilles konkrete teknikker til, hvordan dyderne skal tilvænes én efter én, nemlig ved at føre et dagligt og et ugentligt regnskab over antal gange, der fejles i forhold til bestemte dyder, der indlæres og repeteres efter tur. Coveys praktiske øvelser er i høj grad beslægtede med disse, idet hvert af Coveys kapitler om de syv vaner afsluttes med teknikker til at integrere den pågældende vane i livsførelsen. Franklin inddeler desuden hver dag efter et bestemt tidsskema. Hver morgen stilles spørgsmålet: "hvad godt skal jeg gøre denne dag?", hver aften spørgsmålet: "hvad godt har jeg gjort i dag?", ligesom en selvkonstrueret bøn om visdom og vilje til at handle i ens egne sande interesser er en del af Franklins morgenritual. Den selvstændige bogudgivelse, Franklin skriver han havde planlagt, skulle have heddet dydens kunst (*the Art of Virtue*), fordi den ikke bare ville omhandle dyder, men også vise "*midlerne og måden* til at opnå dyd; hvilket ville udmærke den fra den blotte formaning om at gøre godt, som ikke instruerer i eller indikerer midlerne hertil" (Franklin 1989: 1392). Et rent spekulativt ønske om moralsk perfektion er ifølge Franklin ikke nok – det må følges op med konkrete anvisninger på, hvordan den enkelte praktisk indarbejder denne stræben i sin livsførelse. Ikke mindst denne dimension

ser Franklin som dét, der ville udmærke hans bidrag frem for andre, der blot opregner en liste over dyder. Og særligt denne dimension, den praktiske vejledning til forbedret livsførelse, er igen centralt i Coveys teori.

At bogen har disse praktiske øvelser og stiller spørgsmål til læseren, er for så vidt ikke særegent for Coveys bog, men er et almindeligt kendetegn for populær psykologisk litteratur (Bloch 2000: 20ff.), ligesom andre karakteristika for genren, som brugen af personlige anekdoter og eksempler, samt selviscenesættelsen af forfatteren som ekspert (Bloch 2000: 13ff.), er et kendt træk, der går igen i Coveys bog. Omvendt må man sige, at de praktiske øvelser her integreres i en lære, der fordrer vedvarende arbejde.³ Den anden væsentligste inspirationskilde er den østrigske psykiater Viktor E. Frankl (Frankl 1984), hvis værk blev introduceret i den amerikanske kontekst i efterkrigstiden af Harvard-psykologiprofessoren Gordon W. Allport. Frankl, der var jøde og mistede næsten hele sin familie under jødeudryddelserne, udviklede på basis af sine egne erfaringer fra bl.a. Dachau en ny psykologisk teori, den såkaldte logoterapi. Denne var med sit udgangspunkt i menneskets bevidste niveau samt tilværelsens mening som omdrejningspunkt for menneskelig motivation, udviklet som en konkurrerende, 'rehumaniseret psykiatri' i forhold til den traditionelle freudianiske psykoterapi. Frankl betoner især menneskets evne til at fortolke og forholde sig til begivenheder, lidelse, skyld, død. Ifølge Covey var det én af Frankl's grundindsigter, at mennesket altid selv har indflydelse på hvordan ydre omstændigheders påvirkning skal fortolkes. Ifølge Frankl består en basal del af den menneskelige frihed i det spillerum, der er til selv at give mening og vælge hvordan man vil handle, herunder også på det rent fortolkningsmæssige og bevidsthedsmæssige plan, som f.eks. i menneskets evne til fantasi og hukommelse. For Covey er implikationen, at der selv i de mest ekstreme tilfælde er frihed. Covey skriver derfor, at "hver gang vi siger eller tænker, at problemet er derude, er det selve tanken, der er problemet. Vi tillader det derude at kontrollere os. Vi vælger et ændringsparadigme, der er "udefra og ind" – det, der er derude, skal ændre sig, før vi kan ændre os" (Covey 2007: 86f.).

Covey tilføjer en specifik praktisk dimension, der handler om hvordan den enkelte rent faktisk bliver effektiv i forhold til sine livsmål, som vi ser det hos Franklin. Dertil kommer temaet fra Frankl om en umistelig frihed, og hvad Covey endvidere overfører fra Frankls psykologisk humanisme og eksistensanalyse er tanken om, at menneskelig motivation skabes gennem en klar bevidsthed om formål og mening. Hos Covey finder man en lære

om det enkelte menneskes frihed og ansvar, som dels søger at begrunde denne frihed, dels praktisk fungerer som en guide i forhold til at forvalte denne frihed. Samtidigt formuleres der et meget klart hierarki i forhold til 'højere' og 'lavere' sider af menneskelivet, hvor socialt tilvænnede tilbøjeligheder nedskrives i forhold til selvvalgte mål, men også en universel lov om kvaliteten af en god moralsk karakter, overfor arbitrære mål og ønsker. Og endelig formuleres der en både individuel og kollektiv/organisatorisk positiv retorisk vision med øget effektivitet, målrettethed, glæde og en højere moral. I denne forførende retoriske vision når individet ved egen stræben bestandigt højere og højere i forhold til effektiv livsførelse, dvs. en livsførelse, der er i overensstemmelse med sande mål og værdier, og hvor livet tilsyneladende bestandigt rettes ind efter livets lov, de ufravigelige principper. Samtidig placeres indenfor dette udviklingsperspektiv ansvaret hos individet, der selv har skylden i forhold til det man har prøvet hårdt nok, hvorfor en kritik af, at bogen ikke fører til de lovede resultater preller af i forhold til bogen og falder tilbage på læseren. Gevinsten er ikke nutidig, men fremtidig, gennem individets eget arbejde med sig selv. Teorien forener elementer fra positiv tænkning, perceptionspsykologi, eksistensanalyse, en metafysik om universelle og naturlige love for menneskelig adfærd, ledelsesteori og personlig planlægning. Tilbage mangler vi nu blot at se på, hvad det var, der gjorde denne kombination attraktiv.

Kontekstuelle forklaringer på Coveys popularitet

Vi kan nu kort vende tilbage til Jacques, der har ret i, at Covey genintroducerer Franklins ideer, der blev formuleret som en del af det præindustrielle Amerikas karakterdiskurs⁴. På den anden side åbner Franklins brug af referencer til både antik og romersk filosofi såvel som kristen religion dog i det mindste op for en noget anden fortolkning; en fortolkning, der ikke snævert lokaliserer dyds- og karakterdiskursens eneste 'rette' (økonomiske) kontekst i nybyggertidens USA, men snarere ser Franklins 'dydens kunst' som én af utallige varianter og kombinationer af en lang historisk tradition for livsførelsesvejledninger. Som eksempelvis Michel Foucault har demonstreret, var der også i såvel antikken som i romerriget en rig tradition for selvomsorg og beskæftigelser med den rette moralske karakter. Mens jeg ikke her skal gå nærmere ind på dette, er pointen, at teknikker eller manualer for praktisk livsførelse, dydig livsførelse og karakter-

udvikling, ikke så éntydigt lader sig lokalisere i en bestemt geografisk eller epokemæssig sammenhæng, men tilsyneladende dukker op igen og igen, transformeret og varieret, i talrige nye konstellationer i løbet af historien. Det spørgsmål, man på denne baggrund må stille Jacques' anakronismekritik, er med andre ord om også Franklins ideer var anakronistiske, da han åbenlyst gentager en lang række velkendte historiske temaer.

Problemet bliver igen at forklare, hvorfor det just er Coveys cocktail, der bliver populær på det givne tidspunkt. Her hjælper det heller ikke at gå i den modsatte grøft som Jacques, og ahistorisk at antage, at mennesket til alle tider har haft eksistentielle behov for at blive vejledt i ret livsførelse. En sådan tilgang gør blot en masse forskelligheder ens, og kan da heller ikke bruges til at forstå, hvorfor en stor mængde mennesker i en given tid omfavner bestemte ideer. Coveys popularitet kan heller ikke forklares *alene* ud fra det senmoderne menneskes særlige religiøse, eksistentielle eller spirituelle behov, som det antydes i dele af den akademiske Covey-litteratur (Jackson 1999: 353, 372-374). Det kan den ikke, fordi vi dermed står tilbage med en uløst forklaring på, hvorfor det netop i stor stil er erhvervs-livet, der har taget ideerne til sig, herunder en lang række af de største amerikanske virksomheder, samt at det er amerikanske toppolitikere og topembedsmænd, der anbefaler ideerne i forhold til samfundsøkonomi og organisering (Wooldridge & Kennedy 1996: 52, 56). Antropologen Karen Lisa Salamons feltstudier påviser også, at der er en bemærkelsesværdig sammenhæng mellem den ny spiritualitet og erhvervs-livet (Salamon 2002; Salamon 2000). Disse fakta indikerer imidlertid, at der helt åbenlyst er økonomiske, organisatoriske og ideologiske grunde til Covey-paradigmets popularitet. Lidt ironisk syntes disse grunde at ligge lige for næsen af Jacques, som insisterer på at fokusere på sociale systemers og samfunds udvikling, frem for på f.eks. psykologiske forklaringsmodeller.

Først og fremmest må man se Coveys særlige cocktail af ideer i forlængelse af de økonomiske og organisatoriske udviklinger, der prægede 1980erne. Nærmere bestemt er opkomsten og udbredelsen – på det retoriske plan – af den såkaldte *Human Resources Management* (herefter HRM) en afgørende forudsætning. For med udbredelsen af denne bliver de individuelle, menneskelige ressourcer tiltænkt en helt ny strategisk værdi. Årsagerne til at HRM blev udbredt i løbet af 1980erne er eksterne pres på den amerikanske industri, særligt konkurrencen fra Japan, kombineret med lav vækst og produktivitet og forældede forandringsledelsesmodeller. I denne kontekst, hvor der bl.a. blev skelet med misundelige øjne til den

særlige japanske virksomhedskultur og korpsånd, blev menneskelige ressourcer nu konceptualiseret som en mulig komparativ fordel, og derfor i stigende grad også som et strategisk aktiv og vigtigt valg. I 1980'erne blev HRM, der traditionelt bl.a. indbefatter ideer om f.eks. nyudformning af jobs så de bliver mere spændende og varierende at udføre, mange steder brugt som retorisk røgslør, der trak opmærksomheden væk fra mere hårdhændede metoder og omstruktureringer, og ofte var led i en tobenet strategi, hvor den anden del var en stærk modstand mod fagforeninger (Guest 1990: 388f., 392f.). HRM kunne også blive en succes, fordi HRM, som Coveys ideer, udtrykker en vedvarende potentialitet. Og endeligt, og vigtigst, blev HRM populært fordi værdierne heri udtrykker den amerikanske drøm: USA som mulighedernes land, "hvor ethvert individ, gennem hårdt arbejde og selvforbedring, kan blive en succes" (Guest 1990: 390); hvor der er en tro på fremskridt og vækst, hvor det er individets egen opgave at gribe mulighederne, og hvor stærk individualisme og entreprenør- og lederidealer hyldes sammen med en bevidsthed om en stor opgave eller et grænseland, der skal erobres eller besejres. Som Moore skrev tilbage i 1969 om den amerikanske drøm: "I den amerikanske ideologiske bagage har den mand, som proklamerer han er tilfreds, "givet op". [...] Tilfredshed er ikke et tilladeligt mål; faktisk er det rent ud amoralsk" (Moore 1969, her citeret efter Guest 1990: 391).

Coveys ideer lægger sig klart i forlængelse af en HRM-tankegang, og indskærper voldsomt, at den enkeltes udvikling er nøglen til organisatorisk udvikling, samt giver anvisninger på, hvordan denne udvikling kan komme i stand. Hvis David E. Guest kan forklare udbredelsen af HRM med den amerikanske drøm som omdrejningspunkt, bliver dette dog kun endnu mere åbenbart med Coveys ideer, der i langt højere grad end de tidlige teoretikere indenfor HRM om menneskelig potentialitet og udvikling som f.eks. Douglas McGregor og Abraham Maslow (Guest 1990: 391), har en teori, der praktisk vejleder i, hvordan den enkelte kan udvikle sig; hvis bog er fyldt med referencer til amerikansk mytologi og historie, særligt Franklin, og direkte overfører ideen om en nations forfatning til en personlig grundlov. Coveys ideer fremstår på denne baggrund nærmest som en manual til at udleve den amerikanske drøm.

Samtidig med at Coveys vaneparadigme må forstås i forlængelse af HRM-bølgen og i ideernes samklang med den amerikanske drøm, er det også klart, at teorien af yderligere grunde både kan synes attraktiv ud fra et arbejdsgeversynspunkt såvel som et arbejdstagersynspunkt. Vaneteorien

er ud fra et arbejdsgiversynspunkt attraktiv, fordi lønarbejderne aktivt skal søge at øge deres 'indflydelsessfære' og tage ansvar. Kritikere peger på, at lønarbejdere ud fra dette paradigme ikke er optaget af at placere skylden for eksempelvis nedskæringer, men hele tiden at fokusere på, hvad man som individ selv kan gøre. Af samme grund er teorien blevet betegnet som konservatisme (Jackson 1999: 368-369), ligesom andre peger på, at Coveys psykologiske model passer perfekt til en fleksibel og kortsigtet, usikker markedsøkonomi, hvor lønarbejderne kan bruge perioderne mellem ansættelserne til at skærpe produktionsevne og produktivitet (se Wooldridge 1996: 56).⁵

Sammenholder man Coveys bog med hvordan organisations-, virksomheds- og samfundsidealer udtrykkes i centrale ledelsesbøger i løbet af 1990'erne, fremstår bogen som et muligt svar på ombrydningen af arbejdsmæssige og organisatoriske strukturer og idealer, hvor den enkeltes proaktivitet og kreativitet anses som afgørende værdikilder i en succesfuld organisation. Eksempelvis beskriver managementteoretikerne Christopher Bartlett og Sumantra Ghoshal i deres indflydelsesrige bog om den individualiserede virksomhed fra 1999, hvordan succesfuld virksomhedsorganisering nu består i at frigøre så megen individuel energi som muligt, hvilket sker gennem øget synliggørelse af den enkelte; gennem øget inddragelse i arbejdsprocessen; men også ved at skabe en bevidsthed om, at den enkelte i højere grad må tage vare om sin egen (job)sikkerhed, og forstå sig selv som en entreprenør, der bestandigt må søge at styrke sin egen evne til beskæftigelse.

Samtidig virker ideerne også ud fra et arbejdstagersynspunkt attraktive, fordi de giver mulighed for "én af Amerika's hurtigst voksende fritidsbeskæftigelser, nemlig udforskningen af selv og identitet" (Jackson 1999: 369); fordi det ikke kun handler om balance, personlig effektivitet og trivsel på jobbet, men også i privatlivet (og begge dele betales evt. af firmaet); fordi alle kan (og ifølge teorien skal) inddrages, uanset rank eller funktion; og fordi teorien og dens retoriske vision giver lovning på, at man får mulighed for at fokusere på de væsentligste ting (Jackson 1999: 369).

Coveys moralske manual til den enkeltes livsførelse skrives ind i en nyliberal kontekst præget af en øget ansvarliggørelse af det enkelte individ og en betoning af dets selvforvaltning. Den tilbyder rådgivning, orientering og guidning til det enkelte individ og den enkelte lønarbejder, indenfor hvad sociologen Ronen Shamir har kaldt for ansvarliggørelsens tidsalder (Shamir 2008). Ved at kombinere ledelse og selvudvikling, effektiv

livsførelse og målrettethed med en teori og en praksis-nær vejledning om personlig frihed i udfoldelse, knytter Covey an til klassiske amerikanske temaer, og giver en manual til at udleve den amerikanske drøm, der passer ind i en økonomisk og organisatorisk situation, der er præget af stærk konkurrence, omskiftelighed, og en tematisering af menneskelig udvikling som kilde til økonomisk vækst – samtidig med at vejen til det gode liv, i moralsk forstand, anvises.

Noter

- ¹ Den populære genre kan ikke siges at have tiltrukket megen opmærksomhed fra idéhistorikere. Der er imidlertid (mindst) tre gode grunde til hvorfor det er oplagt at beskæftige sig med genren: For det første fordi dette går i naturlig forlængelse af interessen for ikke-elitære artikuleringer af ideer, der er blevet bedrevet indenfor eksempelvis mentalitets- og mikrohistorie; for det andet er kritikken af idéhistorie som vandringer fra bjergtop til bjergtop (Bödeker 2002) en oplagt anledning til at tage de populære livsførelsesmanualer alvorligt som idéhistorisk studieobjekt; for det tredje fordi Michel Foucaults arbejde i bind to og tre af seksualitetens historie udgør et forbilledligt fortilfælde, med de i øvrigt i det mindste for denne indledende betragtning måske minimalt, men alligevel genkendelige græske og romerske ideer om livskunster (gr. *techné tou bion*), selvpraksisser, selvkultivering, omsorg for selvet (gr. *beautou epimeleisthai*, lat. *cura sui*) og selvteknologier generelt (Foucault 1984a; Foucault 1984b).
- ² Der er tre puljer af vaner, der er ordnet hierarkisk både mht. indlæring og 'indefra og ud' princippet. Den første pulje angår det at 'at sejre over sig selv' (vane 1: vær proaktiv; vane 2: begynd med slutningen; vane 3: gør det første først). Den anden pulje angår 'at sejre med andre' (vane 4: tænk vind/vind; vane 5: søg først at forstå... derefter at blive forstået; vane 6: skab synergi). Den tredje er den enkeltstående vane i forhold til at sikre bestandig fornyelse (vane 7: slib saven).
- ³ En anden parallel til Covey er ideen om at rette ens sprog ind efter disse dyder, og derved gradvist opbygge en habitus i overensstemmelse med dyden.
- ⁴ Jacques' kritik af Covey går dog videre end at påpege det anakronistiske i karakteretikken. Jacques fremhæver, at hvad der dermed lever videre, er en vag forestilling om, at "værdierne af en protestantisk perfektionisme er det moralske fundament på hvilket erhvervsrelationer må bygges" (Jacques 1997: 28). Jacques indvender endvidere, at Coveys teori er tæt forbundet med dennes mormonske tro. Og endeligt advarer Jacques imod, at det at "tilskynde arbejderne til større moralsk mod er en universelt tilgængelig undskyldning for at undslippe analyser af sociale systemer, deres fejl og mangler" (Jacques 1997: 28).
- ⁵ I Danmark blev bogen da også kritiseret fra antropologisk hold, idet ikke mindst

idéen om proaktivitet er blevet kritiseret for at føre til en overdreven individualisering af ansvar og skyld, hvor eksempelvis stress kun anskues indenfor en subjektiv eller individuel optik. Det vil sige, at det mest nærliggende spørgsmål ved stresstilfælde bliver, at den enkelte må lære at organisere sin stress eller sit arbejde mere fornuftigt, frem for at stressen måske også har mere objektiv karakter i forhold til omfanget af arbejdsopgaver eller nedbrydningen af skellet mellem arbejdstid og fritid (Bovbjerg 2007). Ifølge Bovbjerg kan man ud fra et govern-mentality perspektiv se, hvordan det moderne arbejdsliv har at gøre med en "særlig subjektiveringsproces" (Bovbjerg 2007: 63). Den danske kritik understreger det problematiske i systematisk at lære folk at tænke på en sådan måde, at de kun har sig selv at bebrejde for fejl og mangler.

Litteratur

- Barley, Stephen R. & Kunda, Gideon (1992): "Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies in Managerial Discourse", *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, nr. 3, s. 363-399.
- Bartlett, Christopher & Ghoshal, Sumantra (2002): *Den individualiserede virksomhed – Et helt nyt ledelsestiltag*, Kolding: BIRMAR.
- Bendix, Reinhard (1963, [1956]): *Work and Authority in Industry: Ideologies of Management in the Course of Industrialization*, New York: Harper & Row Publishers.
- Bloch, Jon P. (2000): "The New and Improved Clint Eastwood: Change and Persistence in Promise Keepers Self-Help Literature", *Sociology of Religion*, vol. 61, nr. 1, s. 11-31.
- Bödeker, Hans Erich (2002): "Reflexionen über Begriffsgeschichte als Methode" i Bödeker (red.), *Begriffsgeschichte, Diskursgeschichte, Metapherngeschichte*, Göttingen: Wallstein Verlag.
- Boltanski, Luc & Chiapello, Ève (2007): *The New Spirit of Capitalism*, London: Verso.
- Bovbjerg, Kirsten Marie (2007): "De menneskelige potentialer i en 'stresstid'" i Haviv, Joel (red.) *Medarbejder eller Modarbejder – religion i moderne arbejdsliv*, Århus: Klim, s. 55-80.
- Covey, Stephen R. (2007, [1989]): *7 gode vaner: Personligt lederskab og livskraft*: Schultz.
- Foucault, Michel (1985a, [1984]): *The Use of Pleasure: The History of Sexuality: 2*, London: Penguin Books.
- Foucault, Michel (1985b, [1984]): *The Care of the Self: The History of Sexuality: 3*, London: Penguin Books.
- Foucault, Michel (1997, [1994]): "The Ethics of the Concern for Self as a Practice of Freedom" i Paul Rabinow (red.) (1997): *Michel Foucault: Ethics: Essential Works of Michel Foucault 1954-1984, volume 1*, London: Penguin Books, s. 281-302.
- Frankl, Viktor E. (1985, [1959/1946]): *Man's Search For Meaning*, New York: Beacon Press.

- Franklin, Benjamin (1989): "The Autobiography" i *Benjamin Franklin: Writings* (red. Lemay, J.A. Leo), New York: Literary Classics of the United States, s. 1373-1394.
- Griswold, Alfred Whitney (1933): *The American Gospel of Success*, Upubliceret ph.d.-afhandling, New Haven, Connecticut: Yale University Graduate School.
- Guillén, Mauro F. (1994): *Models of Management: Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective*, Chicago: The University of Chicago Press. Guest, David E. (1990): "Human Resources Management and the American Dream", *Journal of Management Studies*, vol. 27, nr. 4, s. 377-397.
- Guthey, Eric (2005): "Management Studies, Cultural Criticism and American Dreams", *Journal of Management Studies*, vol. 42, nr. 2, s. 451-465.
- Hill, Napoleon (1988, [1937]): *Think and Grow Rich*, New York: Fawcett Books.
- Jackson, Bradley G. (1999): "The Goose that laid the Golden Egg?: A Rhetorical Critique of Stephen Covey and the Effectiveness Movement", *Journal of Management Studies*, vol. 36, nr. 3, s. 353-373.
- Jacques, Roy Stager (1996): *Manufacturing the Employee: Management Knowledge from the 19th to 21st Centuries*, London: Sage.
- Moore, W. (1969): "Climbers, riders, treaders", i Rosen, B., Crockett, H. & Nunn, C. (red.): *Achievement in American Society*, Cambridge, Mass.: Schenkman Publishing.
- Rifkin, Jeremy (1995): *The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*, New York: Putnam.
- Salamon, Karen Lisa Goldschmidt (2002): "Prophets of a Cultural Capitalism: An Ethnography of Romantic Spiritualism in Business Management", *Folk*, vol. 44, s. 89-115.
- Salamon, Karen Lisa Goldschmidt (2000): "Faith Brought to Work. A Spiritual Movement in Business Management", *Anthropology in Action*, vol. 7, nr. 3, s. 24-29.
- Shamir, Ronen (2008): "The age of responsabilization: on market-embedded morality", *Economy and Society*, vol. 37, nr. 1, s. 1-19.
- Smith, Timothy K. & Hadjian, Ani (1994): "What's so effective about Stephen Covey?", *Fortune*, vol. 130, nr. 12, s. 116-121.
- Wolfe, Alan (1998): "White magic in America", *The New Republic*, vol. 218, nr. 8, s. 26-35.
- Wooldridge, Adrian & Kennedy, Carol (1996): "Can Covey convert the world?", *Director*, vol. 46, nr. 10, s. 52-56.

