

KAREN LISA GOLDSCHMIDT SALAMON

EVOLUTION PÅ ARBEJDET

Indblik i en refleksivt selvforandrende kultur

We never know for sure when to laugh and when to cry. And there is hardly a moment in life to say without dark premonitions: "I have arrived"
(Zygmunt Bauman i en kommentar om samtidens modernitetsform, 1997:86-7).

Organisations- og managementforskere har i mange år og uden større skrupler trukket på etnografiens metoder i studiet af moderne arbejdsliv. Samtidig har antropologerne selv betvivlet anvendeligheden af klassisk deltagerobservation i studier af komplekse, industrialiserede samfund og arbejdsliv. Som antropolog og ledelsesforsker på en handelshøjskole valgte jeg i 1990'erne at fastholde, men også supplere min etnografiske metode i studiet af managementkonsulenters inspirationskilder og sociale netværker. I denne artikel vil jeg kort skitsere, hvordan klassisk deltagerobservation, og en deraf opstået opmærksomhed på kulturelle forestillinger omkring evolution og vækst, førte mig til en tese om sammenhænge mellem de nyliberale produktionsformer og den tilgængelige udbredelse af en subkulturel nyåndelig kosmologi omkring selvudvikling.

Bevægelse

Engang var det etnografen, der bevægede sig, mens den udforskede, præmoderne kultur for etnografens modernistiske og kolonialt trænedte blik fremstod som stillestående. Også i de senere årtiers diskussion af etnografi som punktnedslag eller helikopterbesøg i en række kulturelle miljøer og situationer er det etnografen, der forestilles at bevæge sig, mens de udforskede miljøer har en stabil karakter: Selv når stedet som stillestående punkt overskrides, og etnografen følger folk og metaforer, må disse erkendes som stabiliserede subjektpositioner og metaforiske formationer (jf. Marcus 1998). Det var dette, jeg forsøgte at gøre i mit feltarbejde blandt organisationsudviklingskonsulenter og ledere i 1990'ernes globaliserende erhvervsliv. Jeg forsøgte at udpege en social bevægelse, en kosmologi, et sted, et miljø ... Men mine forudsætninger om objektets stabilitet og nogenlunde konceptuelle konstans blev voldsomt udfordret i en kultur, der både var presset af store forandringer på arbejdsmarkedet og i produktionssystemerne og også kulturelt var stærkt optaget af bevægelse, udvikling og forandring. Fra mine første interviews i 1997 og 1998 havde jeg ofte en oplevelse af at halse bagefter de personer

Tidsskriftet Antropologi nr. 51, 2005/2006


75

og miljøer, jeg havde sat mig for at gøre til genstand for min deltagerobservation. Dels bevægede de sig fysisk, både mellem lande og byer, konferencer, virksomheder og miljøer. Dels flyttede de sig „mentalt“ og var „forandringsbevidste“, som de selv kaldte det. Og endelig havde mange af dem en meget intens arbejdshastighed og en informationskonsumtion, der satte etnografens egen stamina og effektivitet på prøve.

Min første og måske vigtigste feltarbejds erfaring i dette studie foregik ved en californisk/new mexicansk arrangeret konference om „forretning og bevidsthed“ i 1998 (Salamon 2000b). Under konferencen, der fandt sted på et feriehotel ved Mexicos stillehavskyst, kom jeg i samtale med to af den nyåndelige managementbølges transnationale trendsettere. Den ene var terapeut, selvhjælpsforfatter og studievært på en radiostation i Los Angeles, den anden var en internationalt publicerende læge, konsulent og managementguru, bosat i London. Managementkonsulenten fortalte studieværten, at han for tiden var i, hvad han kaldte en lidt dårlig „mellemskrivefase“, hvor han ikke kom så meget videre med sin nye bog. Men nu her i november ville han tage til Los Angeles direkte fra konferencen i Mexico og så videre til England i december-januar og så til Australien og New Zealand til februar og så måske til en ø uden for kysten her i Mexico, hvor han havde en veninde, der havde haft et sted i 30 år – et skønt sted, hvortil man kun kunne komme med båd. Den sidste etape af rejsen ville dog måske mest blive ved drømmen, indrømmede han, for det var så besværligt at få bogen skrevet færdig midt i alt rejseriet: „Det tager mig dage at vænne mig til nye steder, og så har jeg ikke engang mine notater til bogen med mig“ (Salamon 2001a). Andre deltagere i konferencen var kommet fra New Zealand, Sydafrika eller Japan til Mexico for at mødes med netværkskontakter fra Norge eller Tyskland. Jeg forsøgte ikke at følge disse konsulenter på deres rejser, men jeg fulgte dem og deres samarbejdskontakter efterfølgende gennem flere år via diskussionsgrupper på internettet samt indirekte gennem nyheder fra endnu andre kolleger, som jeg traf ved andre konferencer og møder i Danmark, Storbritannien og Holland. I begyndelsen opfattede jeg de heftige rejseagendaer som udtryk for subtilt blær, også kendt fra andre globalistiske miljøer (ibid.), men også som udtryk for en transnational, elitær subkulturel livsform. Efterhånden blev jeg dog opmærksom på, at den konstante bevægelse i sig selv havde betydning i et miljø, hvor mange af de professionelle kaldte sig forandringsagenter.

Forandringsagenter

Mellem 1997 og 2001 fulgte jeg således flere grupper organisationskonsulenter og personaleudviklingsmedarbejdere i deres sociale netværker, samtaler og projektaktiviteter. Antallet af kontakter tiltog stærkt, blandt andet fordi jeg befandt mig i et felt, hvor networking blev betragtet som helt centralt arbejdsværktøj og adgangskort til feltet. Jeg blev løbende introduceret til nye kontakter på tværs af landegrænser og erhvervsbrancher, og til gengæld skulle jeg formidle ny relevant, akademisk viden samt kontakter til andre miljøer. Fælles for disse folk og netværker var deres søgen efter alternative tilgange til organisationsledelse. Jeg fulgte altså ikke et tilfældigt udvalg af ledelseskonsulenter og personalechefer, men netop miljøer, hvis fællesskab var baseret på en udtalt søgen efter mere identitetsberørende, følelsesmæssigt appellerende og personligt forandringskabende redskaber til personaleledelse. Mange af



disse folk var, hvad de selv kaldte spirituelle og åndeligt søgende, og anså arbejdslivet for kosmisk betydningsfuldt. Andre tog udgangspunkt i en humanpotentialistisk personlighedsopfattelse, hvor arbejdslivet blev anskuet som et personligt, psykisk udviklingsprojekt (Bovbjerg 2005; Jørgensen 2005; Salamon 2001b, 2005b). Jeg opdagede også, at de talte om organisation og ledelse som fundamentalt individbaserede fænomener, der måtte tage udgangspunkt i personlig bevidsthedsudvikling og ledelse af hin enkelte frem for eksempelvis i påvirkning af socialitetsformer. De så derfor deres primære arbejdsopgave i at påvirke til personlighedsudvikling for derigennem at fremme organisationsudvikling og kollektiv bevidsthed, her formuleret af en dansk managementkonsulent, der forklarer, hvordan hun forstår begrebet „social ansvarlighed“: „Du har med andre ord med din egen selvansvarlighed og væren tro mod dig selv og din intuition været med til at indvæve nogle tråde i det store/større sociale ansvarligheds klæde. Et klæde, der i virkeligheden er en bevidsthedsstruktur i det kollektive ubevidste“ (Salamon 2001b:33). Det var samtidig folk, der arbejdede for målbar økonomisk effektivisering, som de mente principielt måtte gå hånd i hånd med organisatorisk og personlig udvikling. Samtidig med at de arbejdede med udvikling og udbredelse af effektiviseret regnskabsførelse, bedre teknisk flow i arbejdsgangen i fabrikkeshaller, flere måleparametre i personaleledelse, nye uddannelsesprogrammer for medarbejderne eller besparelser gennem fokuserede personaleindskrænkelse, fortalte de også om magiske sammentræfs betydning for økonomisk gevinst, penge som materialiseret bevidsthed, frembesværgelser af gevinst eller blot om, at systemet indebar en holisme, der fik mange behov til at gå op i en højere enhed og producere økonomisk tilvækst (Salamon 2000b, 2001b, 2003a, b). Uanset hvor de lagde vægten i organisationsudviklingsarbejdet, indebar det en kombination af alment udbredt Human Resource Management-teknologier, erhvervsøkonomisk fornuft og en større eller mindre grad af metafysik, parapsykologi og andre alternative tilgange til forståelsen af fysiske og psykiske årsagssammenhænge (ibid.). Desuden delte disse folk og miljøer en optagethed af „bevidst“ selvrefleksivt lederskab og ønsket om at udvikle koncepter, der kunne fremme en refleksivt selvforandrende arbejdskultur. Her formuleret af den dansktalende direktør for IKEA i Nordamerika i 2001:

Jeg ved, at i kraft af at være mere klar over hvem jeg er, og hvad jeg står for, er jeg nu nået frem til et „bevidst lederskab“. Ikke en destination, men en milepæl – et nyt sted at begynde. Lederskab er for mig ikke længere et spørgsmål om at følge lærebøgerne for at finde svarene. Svarene findes inde i mig; de udspringer af det, som jeg står for (Spier-Lopez 2001)

Dette citat var for mig særlig interessant, fordi det tydeligt udtrykker en tendens, som jeg mente igen og igen at kunne iagttage under mit feltarbejde: at arbejdslivet blev opfattet som et dybere åndeligt, filosofisk anliggende og som en konstant bevægelse eller rejse – men uden destination. Modsat tidligere tiders målrettede oplæring og mobilitetsforståelse, hvor lærlingen kunne nå frem til at blive mester, eller avisdrengen kunne blive mediemagnat, var idealet nu, at medarbejderen eller lederen konstant var på vej og under personlig udvikling, uden et slutpunkt eller telos. Det blev også forstået sådan, at denne udvikling hovedsageligt foregik „inde i mig“. Dette konstante knokleri og den konstante bevægelse blev dyrket og anset for noget meget positivt. Selve den selvrefleksive bevidsthed om eget forandringsbehov, den løbende og uendeligt fortsatte

forandring og forbedring af selvet, var det værdifulde ved bevidsthedsudviklingen. Selve bevægelsen var målet med bevægelsen (Salamon 2003b). Eller rettere: Omsætteligheden og den konstante værditilvækst kunne alene fastholdes gennem den konstante bevægelse, ligesom det også gjaldt for samtidens boomende finansmarkeder og teknologiprojekter. Stilstand betød stagnation og dermed ultimativt udslettelse.

Værdibaseret

Den citerede direktør lagde ikke alene vægt på at være i udvikling og bevægelse, men ligesom andre personaleledelsesfolk understregede hun også betydningen af at vide „hvem jeg er, og hvad jeg står for“ – at være eksplicit bevidst om at være bevidst om sit eget arbejdsliv og lederskab. Dermed blev arbejdslivet ikke alene et konstant udviklingsprojekt, men også et værdibaseret udviklingsprojekt: et nyt sted at begynde hver dag og hele tiden, men dog forankret i „det, som jeg står for“. Denne arbejds- og livsopfattelse var alment gældende i de miljøer, hvor jeg gjorde mit feltarbejde sidst i 1990'erne. Ofte blev erklæringer om nødvendigheden af uendelig udvikling, vækst og bevægelse knyttet an til begejstrede erklæringer om en ny tid, nye muligheder og nye typer gevinst (ny økonomi) (Salamon 2005a). Værdibevidstheden fik udtryk i dyrkelsen af intensitet, entusiasme (besættelse) og begejstring (beåndethed) blandt ledelsesrådgiverne, der mente, at det skulle kunne mærkes hvad man mente: I sin bestseller fra 1997 erklærede den amerikanske managementguru Tom Peters således at en hvilken som helst leder skal kendes på at være „Unabashed-Dispenser-Of-Enthusiasm“ (Peters 1997; Salamon 2005a). Hvor entusiasme måske kunne mangle i udgangspunktet, skulle der arbejdes for inderliggørelse af ethvert projekt. Selv de kedeligste projekter kunne ved indoptagelse af den rette ånd omgøres til kamp for en hellig gral, som Peters forklarede (ibid.). Ved påberåbelse af værdier og intensitet kunne projekterne også skabe mere værdi. Værdier og tro blev erklæret vigtige for værdiskabelse, også i økonomisk forstand.

Ledernes Hovedorganisation publicerede i 2002 et temanummer af sit medlemsblad, hvor åndelighed på arbejdspladsen blev behandlet. Blandt de interviewede var direktøren for Danfoss, der i flere andre sammenhænge havde fortalt om sin anvendelse af meditationsteknikken Silva Mind Control of Mental Dynamics også kaldet Silva Method. Teknikken handler om meditation og indre selvdisciplinering gennem tillært, bevidst manipulation af egne betingede reflekser og psykiske tilstande:

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 småstresset, 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).

Her var tydeligvis tale om mere end blot en afslapnings- og bevidsthedsteknik. Direktøren troede på en særlig metode til personlig udvikling og effektivisering og ville gerne


offentligt udbrede kendskabet til sin åndelige praksis. Formatet er særlig interessant fordi det er et tydeligt eksempel på en tendens, jeg også løbende traf på under mit feltarbejde: en tiltagende bevidst og offentlig inddragelse af den private og personlige bevidsthed, eller sjælen om man vil, i systematiske metoder til arbejdsmæssig effektivitet. Trods den inderlige, åndelige karakter virkede det derfor ikke intimt afslørende, at direktøren iført jakkesæt var afbildet under meditation, eller at han fortalte om sin personlige meditationspraksis. Det fremstod derimod klinisk og teknisk. Silva Mind er ganske vist en åndelig, spiritistisk inspireret praksis, der før i tiden næppe ville være blevet anbefalet som arbejdsredskab i en ingeniørvirksomhed eller et fagblad for ledere. Men i 2002 kunne den intime bevidsthedspraksis på uproblematisk vis betragtes som et relevant arbejdsredskab, hvor personens indre ressourcer kunne udnyttes bedre. På Silva Minds officielle internetsted fandt jeg efterfølgende en række beretninger fra arbejdslivet indsendt af andre Silva-kandidater, der havde gennemgået et eller flere kurser i metoden (hvilket Danfoss-direktøren også havde gjort). Beretningerne så jeg som endnu en illustration af brugen af en kulturelt specifik, åndelig praksis som „objektivt“ middel og redskab til bedre mobilisering af personlige ressourcer i en arbejds kontekst:

Forleden dag stod jeg over for et alvorligt computerproblem. [...] Efter 30 minutters frustrationer sagde jeg, at jeg lige måtte gå ud, og så gik jeg udenfor for at dykke ned i mit „andet“ redskabssæt. Jeg tog en dyb indånding og satte mine tre fingre sammen og bad om en løsning på dette problem. Mindre end et millisekund senere var svaret bare dér i mit hoved. Jeg drøede tilbage til computeren og testede løsningen. Mindre end to minutter senere kørte alting igen som et urværk. Jeg elsker Alfa-dimensionen 😊 (Silvatx 2004, smiley i originalen, min oversættelse).

Andre ville måske have talt om, at de lige skulle have noget frisk luft, samle sig eller tage en pause. Men i dette miljø af åndeligt orienterede erhvervsfolk fik situationen altså et spiritistisk præg, hvor noget blev påkaldt fra en anden dimension for at afhjælpe et teknisk arbejdsproblem. Åndelig udvikling, vækst og værdier var her blevet til arbejdsredskaber, hvilket jeg under feltarbejdet også kunne iagttage hos en række andre selvteknologisk orienterede bevægelser og metoder (jf. Foucault 1988). Selvet blev gjort til objekt for sig selv og samtidig til registrant af sin egen overordnede udvikling, effektivitet og succes. I hypermoderne forstand beskrev folk, jeg kom i kontakt med under feltarbejdet, selvet i arbejdslivet både som en del af dem selv og som noget, der selvrefleksivt befandt sig i en position uden for dem selv, et sted, hvorfra det kunne manipulere med og forandre sig selv. Dette sted kunne måske siges at være modernismens Alfa-dimension, for nu at låne en metafor fra Silva-bevægelsens univers. Manipulationen var i princippet uendelig, men dog styret af et værdisæt. Denne værdibaserede, men dog konstant selvforanderende bevægelse var et alment ideal i de miljøer, jeg fulgte i feltarbejdet.

Forandringsledelse

De (post)industrielle, kapitalistiske samfund er skruet sådan sammen, at vi hele tiden skal producere nyt, mere effektivt og skabe økonomisk vækst. Vi er derfor hele tiden på udkig efter nye redskaber og nyskabende tilgange. Vi lever i en økonomi, hvor højt-



lønsområder som Danmark i høj grad må konkurrere på effektivitet, hastighed, kvalitet, stabilitet, innovation og symbolkraft. Her er tale om konkurrenceparametre, hvor det i stor udstrækning er medarbejdernes menneskelige hjerner og personlighedskarakteristika, der måske er blevet den vigtigste kapital. Det er derfor næppe tilfældigt, at det nye fokus på effektivisering og fuld udnyttelse af medarbejdernes sjæleliv og hjerner er opstået. Effektiviseringstiltag rettes derfor også mod bevidstheden og personligheden hos medarbejderne. Ledelse kommer dermed også til at handle om at styre den menneskelige faktor mod stadig større produktivitet og bedre ressourceudnyttelse. Klassiske erhvervsøkonomiske discipliner, såsom finansiering og logistik, er kun til ringe hjælp her. Derimod har psykologien længe inspireret management- og marketingteorien, ligesom filosofien, religionen og ikke mindst kulturvidenskaberne har leveret input om menneskelige muligheder, motivation og tilbøjeligheder. I en forbrugsstyret økonomi er det vigtigt at forstå, forudsige og så vidt muligt styre brugeradfærd. Virksomhederne forsøger at vinde loyalitet både hos medarbejdere og brugere, så forbrug af bestemte produkter kommer til at indgå i personlige identitetsformationer og kulturelle universer. Med global konkurrence fra lavtlønsøkonomier og en tiltagende handelsliberalisering prøver såkaldt løntunge og aftalebeskyttede arbejdsmarkeder som Danmark at konkurrere på produktudvikling, marketing og service, der i høj grad bygger på teknologisk innovation, brandprofilering, loyalitet og kulturelle markører. Med andre ord er produktionssystemet ikke alene blevet kultursensitivt, men også afhængigt af at kunne producere og udvikle nye betydningsforhold og kulturfænomener. Mens politikere, meningsdannere og medier vier stor opmærksomhed til oprindelig og stabiliseret kultur som forankringspunktet for foranderlige, moderne samfund, tonser kommunikationsbureauer, kulturproducenter, serviceindustrier og industrielle virksomheder videre med kulturel innovation og forsøg på løbende selvudvikling. Ledelse i 1990'erne kom blandt andet derfor i høj grad til at handle om at motivere forandring og restruktureringsproces. I mange virksomheder kunne disse processer ofte have karakter af en revolution, med værdikampe og rullende hoveder i form af afskedigelser og udliciteringer. Som i anden modernitet rettedes mediernes, politikernes og finansfolkernes opmærksomhed mod evnen til nyskabelser og forandring. Virksomheder valgte ofte at kannibalisere på sig selv ved eksempelvis at gennemføre nedskæringer for dog at kunne fremvise økonomisk bevægelse og vækst. Stagnation blev betragtet som værre end voldsomme indskrænkninger. Erhvervslivets kulturelle stræben var i denne periode, ligesom dets økonomiske bevægelser, dermed i praksis destinationsløs. Der var ikke noget stabilt betydende tegn eller nogen afgrænset kulturel lokalitet eller form, der kunne bringe dets jagen til ro. Det handlede i perioden for mit feltarbejde, ligesom det fortsat gør, om løbende at konkurrere med hinanden, sig selv og med selve tiden. Uden at man dog nogensinde når frem til målstregen (for den findes nemlig ikke i denne økonomi). Tidsrationaliseringsmetoderne, som er blandt den moderne ledelses fundament, anskuer i princippet ethvert tidsforbrug som et tab. Time-management og Just-In-Time Production bygger på, at kapløbet med tiden er et erhvervsøkonomisk projekt i sig selv. Det handler i sidste ende om at tjene penge ved at spare penge – altså ved at spare tid og energi og dermed arbejdstimer, arbejds løn, leverancetid, opmagasineringstid og finansiel tid. At arbejde hårdt og tjene og spare penge er en livsform, ligesom det i øvrigt var for de religiøse puritanere og andre puritansk inspirerede samfund (Salamon 1991, 2003b). At være på vej mod stadig større besparelse, effektivitet og indtjening er i sig selv en

højere logik og mening med tilværelsen. Samtidig beskriver toneangivende ledelseskonsulenter og arbejdsgiverorganisationer arbejdspladsen som et affektivt rum, hvor det er medarbejdernes følelser, innovative evner og emotionelle relationer til hinanden frem for eksempelvis de faktiske fysiske eller økonomiske arbejdsforhold, der betyder noget:

I industrisamfundet var arbejdstid og fritid klart adskilt. For videnmedarbejdere ser man en tendens til, at grænsen mellem arbejde og fritid bliver udvisket. Værdier fra fritid og arbejdsliv smelter sammen. Arbejdet skal være tjekket, forstået på den måde at det skal appellere til den enkelte medarbejder. Arbejdet skal være underholdende, sjovt og spændende, og det skal samtidig opfylde en del af medarbejdernes sociale behov. På den faglige side skal arbejdet være udfordrende og udviklende, og virksomheden skal repræsentere et værdisæt, medarbejderne kan stå inde for. Til gengæld bliver der lagt mindre vægt på prestigen i at have et stort kontor eller en flot titel (Dansk Handel og Service 2005).

Ud fra mit feltarbejde blandt organisationsudviklere og ledelseskonsulenter er jeg nået frem til at mene, at vi i dag bevidner en tiltagende åndeliggørelse af arbejdsforholdene – anderledes sagt, en afmaterialisering af synet på arbejdslivet. Dette passer fint ind i den tiltagende symbolisme og kulturalisme, senest eksemplificeret ved blandt andet kristne arbejders sejr i en retssag om fagforeninger og eksklusivaftaler. Lederen af en californisk konsulentgruppe specialiseret i organisationsforandringer forklarede på konferencen i Mexico, at firmaer eller organisationer var ved at tage over som primære sociale fora og identifikationsfaktorer for et meget stort antal mennesker. Han så det i denne sammenhæng som en hovedpointe at få medarbejdere inddraget og forpligtet i forhold til specifikke visioner, værdier og missionserklæringer i firmaet. Dette ville skabe højere livskvalitet og bedre arbejdsydelser, lød antagelsen. Når medarbejderne forpligtede sig på „ejerskab“ og medlemskab i en organisation, på samme måde som de (tidligere) gjorde det i en familie, et lokalsamfund eller i en nationalstat, så ville de også yde meget mere for dette fællesskab. De ansatte ville dermed få et nyt fællesskab, nye livsværdier og mulighed for personlig udvikling samt bred støtte og service. Firmaerne ville få loyalitet og hårdtarbejdende medarbejdere, der støttede det fælles projekt frem for egne ønsker om fx bedre kontor, kortere arbejdstider og mere løn. Det er oplagt at betragte denne kobling mellem personlig identitet og firmaet som grundlæggende i den nye ledelsestænkning, som jeg kunne iagttage under mit feltarbejde. Ledelse er i dag blevet personliggjort og søges internaliseret. Når firmaånden fra 1990'erne er blevet påkaldt som en ny kilde til socialt og identitetsmæssigt commitment, kan dette ses som del af en bevægelse, der siden 1980'erne har søgt at overflytte eller udbrede fællesskabsforpligtelser og forestillinger om abstraktgjort fællesskab fra familie-, nations- og samfundsniveau til virksomhedsniveauet. Noget forenklet sagt, med blandt andet japanske forbilleder, en nærmest feudalromantisk bevægelse væk fra borgerskab i lokalsamfundet og frem mod borgerskab i firmaet. Medarbejderudviklingssamtalen, også kaldet MUS, slog stærkt igennem i samme periode. Den havde karakter af et personligt skrift og samtidig kontraktoplæg om egen udvikling, målsætninger herfor samt virksomhedens bidrag hertil. MUS var institutionaliseringen af den selvrefleksive selvudvikling og værdibevidste forandringskonstans qua selvteknologi (Salamon 2005c). Den systematiske indførelse af dette og andre redskaber til forandring af vanetunge,

traditionelle virksomheder blev af mange af de konsulenter, jeg fulgte under feltarbejdet, opfattet som en personlig mission. Her hos en dansk organisationskonsulent, der i en personlig e-mail i 2001 blandt andet skrev om målet med eget arbejde: „Hvordan tænder vi villigheden til forandring og får folk til at se behovet?“

Selvets evolution

„Vi træner og udvikler os: Fordi vi tager vores egen medicin“, siger konsulentfirmaet Cultivator på hjemmesiden (Cultivator 2005). Træning og selvudvikling er blevet forudsætningen for organisatorisk troværdighed, og dette har også betydning for en organisations finansielle troværdighed og dermed værdi. Også uddannelsessektoren og familiens private rum påvirkes af udviklingstrenden, og grænserne mellem privat udvikling og fleksibilitet i arbejdslivet udviskes. Konsulent Bo Bresson, der i Brædstrup samarbejder med sin hustru som „videnhåndværker“ for „forandringssmidighed til hurtige skift i tempo, opgaver og samarbejdsrelationer“ (Bresson 2005), har udviklet FamilyLab, hvor: „Vi udvikler, formidler og træner i brugen af teknikker, metoder og værktøjer til den moderne familie, som vi benævner kompetenceklan®“ (FamilyLab 2005). Bresson har udvidet den værdibaserede ledelse til også at omfattede sin familie, for herved opnås en frugtbar udvikling, mener han:

„Familiestrategien er det dialogværktøj, vi bruger til at tale struktureret sammen om den familie, vi har,“ forklarer Bo Bresson [... hos hvem ...] familien kører som en virksomhed, hvor medlemmerne sammen har arbejdet sig frem til mission, værdier, vision og målsætning, som de lever efter. „Det er virkelig en måde at styrke familieforholdet på, når man har en fælles opfattelse af, hvad man vil med hinanden. Rigtig mange får en familie og aner ikke, hvad de vil med den. Hvis jeg overhovedet skulle anbefale andre familier kun at gøre én ting, var det at formulere et mission-statement for familien. Ud over at skabe sammenhold hjælper det kraftigt til, at man får prioriteret, hvad man bruger sin tid på her i tilværelsen“ (Ottens 2005).

Man skal med andre ord vide, hvad man vil med sit job, sin familie og sig selv, for ellers er det spild af tid, mener konsulenten. Tid og værdier kan spares, ved at man udarbejder missionserklæringer og strategier for sit liv. Her er danske Bresson fuldt på linje med en hel række andre forandringskonsulenter. Ikke alene virksomheden og den enkelte medarbejder skal udvikles. Også selvet og familien skal gennemgå en målrettet evolution. Konsulenterne Bresson & Bresson har fanget en international tendens: Peter Drucker, der har været en af de internationalt ledende forandringsguruer i 1980'erne og 90'erne inden for Human Resource Management (i 1994 fik han \$50.000 for hver offentlig optræden), fremhævede i en Harvard Business Review-artikel i 1999 den helt centrale betydning af at kunne lede sig selv – frem mod stadig større ydelser, selvfølgelig:

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, engelsk original bibeholdt grundet sprogtonen).

Resultaterne kommer med andre ord til den, der formår at styre sig selv, selvudvikle sig, selvskabe egne muligheder og „placere sig selv“ dér, hvor man kan levere det største bidrag. Ofte forbindes selvudviklingstemaerne med ledelse og autoritetsforhold, her formuleret af endnu en dansk Human Resource-specialist:

Arbejdspladslæring bør efter min mening afspejle et helt nyt paradigme, hvor vi bevæger os væk fra et fokus på strategi, strukturer og teknologier til et fokus på de sociale relationer og den personlige udvikling (og som bygger på den størst mulige autenticitet) (Rosenberg 2003:10).

Pointen er altså, at man skal rette udviklingsarbejdet indad mod eget jeg og egen adfærd, for herigennem kan man ændre omverdenen. Derfor tales der ofte om „selvledelse“, „ledelse af dig selv og andre“ og ledelse „indefra-og-ud“ (Salamon 2001a):

[Det] drejer sig om at bevare og forbedre det største aktiv, du ejer – dig selv. [Du skal forny] de fire dimensioner i din grundlæggende natur – det fysiske, det åndelige, det mentale og det socialt, følelsesmæssige. [...] Det er den bedste investering, 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).

Fleksibilitetens kultur

Det burde egentlig være en nødvendighed at nævne, at vi selv er instrumenter for vore egne præstationer. Gennem mit feltarbejde blandt folk, der professionelt kalder sig „udviklere“, har jeg generelt undret mig over, at pligten til selvudvikling og selvstyring igen og igen er blevet ekspliciteret. I en moderne, humanistisk menneskeopfattelse er vel indbygget, at mennesket udvikler sig og er agens for egne handlinger? Hvorfor får disse forhold da så eksplicit opmærksomhed? Er det fordi konsulenterne mener, at medarbejdere undertrykker og nedbryder sig selv, og vil skabe opmærksomhed om muligheden for at leve sundere? Eller er det for at skærpe den enkeltes selvrefleksive kompetencer og det, som Michel Foucault har kaldt selvteknologier? I kravet om selvudvikling og selvbevidsthed ligger også forventningen om selvdressur. Opfordringerne til „investering i os selv“ handler dermed om en paradoksalt dobbeltbevægelse: selvfor nægtende selvudfoldelse. Vi bliver frie, fordi vi løbende kan tilpasse os behov og underlægger os krav, ikke fordi vi frigør os fra dem:

Vi forestiller os, at det at være åben for forandringer – tilpasningsdygtig – er en karakteregenskab, som udgør en forudsætning for den frie handle – mennesket er frit, fordi det er i stand til at omstille sig (Sennett 1999:48).

Arbejdslivet er blevet en nøgle til den selvrefleksive frihedssøgen. Det er på arbejdet, at vi udfordres til fleksibilitet og konstant forandring og udvikling, som ifølge den nye kosmologi frisætter os i vor omstillingsparathed. Arbejdet er blevet en direkte vej til personlig frelse. Men frelsen sker kun gennem målrettet evolution af det arbejdende selv. I bestselleren *Hvem har flyttet min ost? En enestående måde at arbejde med forandring i dit arbejde og dit liv* skriver den amerikanske psykolog og organisations-

udviklingskonsulent Spencer Johnson en nuttet parabel om pligten til selvrefleksiv forandring. Ifølge forfatteren og *New York Times Book Review* var bogen årets bog 2004 i Sydkorea, hvor den blev solgt i over en halv million eksemplarer, mens den i Kina er blevet den bedst sælgende oversatte bog nogensinde med salgstal på over 2 millioner eksemplarer. I Japan er bogen solgt i over 4,5 millioner eksemplarer og er blevet den bedst sælgende bog fra en ikke-japansk forfatter nogensinde (whomoved-mycheese 2005). Handlingen foregår i en labyrint, hvor nogle små nisser og mus ud-sættes for et pludseligt tab af daglige rutiner og madressourcer. Handlingen drejer sig om, hvordan de reagerer mere eller mindre hensigtsmæssigt på forandringen, og ind-sættes løbende i en narrativ ramme af kommentarer fra en fiktiv fortæller og hans pu-blikum samt en række moraliserende aforismer og læresætninger om glæden ved for-andring og tilpasningsdygtighed:

Forandring sker – de flytter osten hele tiden.
Forvent forandring – vær klar til at osten flytter.
Hold øje med forandring ...
Omstil dig hurtigt til forandring ...
Omstil dig! ...
Nyd forandring!
Vær forberedt på hurtigt at omstille dig, og nyd det så igen!
(Johnson 1998:76).

Igen kan man undres over nødvendigheden af at fortælle millioner af læsere verden over, at „forandring sker“, og at man skal være forberedt på den. Man kan også undre sig over, at denne forandringsparathed kobles til en nydelsesforpligtelse. I mindst 150 år har samfundsforskere diskuteret kapitalismens foranderlighed og de traditionstab, som er forbundet med moderniteten. Selv folk i antikken diskuterede livets metamor-foser, katastrofens uforudsigelighed og aldringens konsekvenser. Hvorfor er det da blevet en storsælgende nyhed, at verden forandrer sig, og at mennesket må flytte med? Mit feltarbejde i managementkonsulentbranchens mere alternative og avantgardistiske kredse har ikke givet mig noget entydigt svar herpå. Jeg har dog nogle formodninger. Den værdibaserede, eller ideologisk motiverede, forandringsparathed er blevet et kulturtræk og indgår også i en nyåndelig kosmologi, hvor det enkelte menneske konstant er på en selvudviklende rejse uden mål, men med masser af milepæle og „læringspoten-tialer“. Rejsen og den reflektive selvforandring forudsættes i sig selv at være frisættende for individet, uden at nogen egentlig social frihed dog søges derved. Heri adskiller den nye kosmologi sig fra tidligere tiders emancipatoriske projekter, der som bekendt havde en samfundsforandrende mission. Måske er her tale om en anderledes modernisme eller også blot endnu et af den kapitalistiske modernitets mange ideologiske ansigter. Klassisk deltagerobservation bragte mig i hvert fald tæt på en række udtryk for det, som jeg er nået frem til at opfatte som kulturelt sammenhængende forestillinger omkring evolution og vækst knyttet til de nyliberale produktions- og styringsformer. Det var netop gennem deltagerobservation i sociale netværker, at den tiltagende udbredelse af en subkulturel nyåndelig kosmologi omkring selvudvikling blev konkret for mig. Set retrospektivt tror jeg, at mit feltarbejde var et forsøg på at begribe nogle af den moderne kapitalismes magtprocesser og betydningskonstruktioner så håndgribeligt, sanseligt og mikrografisk som muligt. Jeg tror, at dette fænomen fortsat kan repræsentere en

række spændende udfordringer for såvel mig selv som andre etnografer. Foruden det åbenlyst komplekse i selvrefleksivt at studere selvrefleksiv kultur i egen „baghave“ udfordres etnografiens metoder i studiet af forandringsdyrkende sociale miljøer og kultur. Men jeg mener, at metoderne består prøven, trods visse svagheder. De personlige møder med folk og miljøer, der producerer nogle af samtidens dominerende fortællinger om ledelse og magt, giver en ganske særlig indsigt i diskursproduktion og udbredelsen af ideologi. Men blandt metodens svagheder er, at man som aktiv deltager i management-miljøer og diskursproduktion selv bliver forført af troen på forandring og dermed får svært ved at se stabiliteten og gentagelserne i feltet. Men netop i denne forførelse ligger måske også en erkendelse. For trods al talen om fleksibilitet, evolution og omstilling bevæger forandringen sig ret langsomt på de arbejdspladser, som etnografen besøger sammen med forandringsagenterne. Den fortsatte langsommelighed retfærdiggør konsulenternes fortsatte eksistensberettigelse i erhvervslivet. Og i praksis kan det så alligevel være, at selv en langsom etnograf kan følge med.

Litteratur

- Bauman, Zygmunt
1997 Postmodernity and its Discontents. Cambridge: Polity Press.
- Bovbjerg, Kirsten Marie
2005 Selvrealisering i arbejdslivet. I: Svend Brinkmann & Cecilie Eriksen (red.): Selvrealisering. Kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur. Århus: Klim.
- Bresson, Bo
2005 <http://www.bresson.dk/bresson/startside.html>. November.
- Clausen, C.
2002 Ledere skæver til religion og mystik. Månedsmagasinet Lederne 86(9).
- Covey, Stephen R.
1992 7 gode vaner. Personlig udvikling og livskvalitet. København: Schultz.
- Cultivator
2005 Return on Behaviour. <http://www.cultivator.com/page.asp?pageID=45&intSiteId=1&show=sub201&strParentId=0,201,0&isParent=false>.
November.
- Dansk Handel og Service
2005 <http://www.dhs.dk/cgi-bin/dhs/frontend/browse.do?channelId=-8882&programId=10760>.
Februar.
- Drucker, Peter
1999 Managing Oneself. Harvard Business Review March-April:65-75.
- FamilyLab
2005 <http://www.familylab.dk/forretningsgrundlag/introduktion.html>. November.
- Foucault, Michel
1988 Technologies of the Self. I: L.H. Martin, H. Gutman & P.H. Hutton (eds.): Technologies of the Self. A Seminar with Michel Foucault. Amherst: The University of Massachusetts Press.
- Johnson, Spencer
2001 Hvem har flyttet min ost? En enestående måde at arbejde med forandring i dit arbejde og dit liv. København: Børsen.

- Jørgensen, Carsten René
2005 Selvrealiseringskultens klinisk psykologiske rødder. I: Svend Brinkmann & Cecilie Eriksen (red.): *Selvrealisering. Kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur*. Århus: Klim.
- Marcus, George E.
1998 *Ethnography through Thick and Thin*. Princeton University Press.
- Ottensten, Lizette
2005 Familien Bresson A/S. Finansforbundet 11. <http://www.finansforbundet.dk/default.asp?mId=708&ArtId=50262>. November.
- Peters, Tom
1997 *The Circle of Innovation. You Can't Shrink Your Way to Greatness*. London: Hodder & Stoughton.
- Rosenberg, P.
2003 Kommentar. KUBUS Nyt 2.
- Salamon, Karen Lisa G.
2000a No Borders in Business: The Managerial Discourse of Organisational Holism. I: Timothy Bewes & Jeremy Gilbert (eds.): *Cultural Capitalism. Politics after New Labour*. London: Lawrence & Wishart.
2000b Faith Brought to Work: A Spiritual Movement in Business Management. *Anthropology in Action. Journal for Applied Anthropology in Policy and Practice* 7(3):24-9.
2001a "Going Global from the Inside Out". *Spiritual Globalism in the Workplace*. I: Mikael Rothstein (ed.): *New Age and Globalization*. Oxford & Århus: Renner Publications & Aarhus University Press.
2001b Organisationskonsulenter i åndelighed. *Tidsskriftet GRUS* 65:26-45.
2003a Prophets of a Cultural Capitalism: An Ethnography of Romantic Spiritualism in Business Management. *FOLK Journal of the Danish Ethnographic Society* 44:89-115.
2003b Tid til forandring. I: J. Bjonness & A. Ostefeld-Rosenthal (red.): *Spor af tid. Antropologiske perspektiver*. Department of Ethnography and Social Anthropology: Occasional Papers. Århus: Aarhus Universitet.
2005a Possessed by Enterprise. Values and Value-creation in Mandrake Management. I: O. Løfgren & R. Willim (eds.): *Magic, Culture and The New Economy*. Oxford: Berg.
2005b Et nyt verdensbillede? Om realisering af selvet som aktie. I: Svend Brinkmann & Cecilie Eriksen (red.): *Selvrealisering. Kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur*. Århus: Klim.
2005c Le management par la transformation personnelle. Les nouveaux modes de relation au soi comme moyens de pouvoir et/ou de connaissance'. I: Armand Hatchuel, É. Pezet, K. Starkey & O. Lenay (eds.): *Gouvernement, organisation et gestion: l'héritage de Michel Foucault*. Quebec: Les Presses de l'Université Laval.
- Sennett, Richard
1999 *Det fleksible menneske – eller arbejdets forvandling og personlighedens nedsmeltning*. Århus: Hovedland.
- Spiers-Lopez, Pernille
2001 Kommentaren „Executive“. *Berlingske Tidende*, 4. sektion, forsiden, 24. oktober.
- Whomovedmycheese
2005 <http://www.whomovedmycheese.com/company/DrSpencerJohnson.html>.