

# Selvets disciplinering – en ny pagt i arbejdslivet

**Kirsten Marie Bovbjerg**

Det er ikke længere forbeholdt de velbetalte ledere og mellemledere fra direktionsgangene at komme på kursus i personlig udvikling. Kurserne henvender sig efterhånden til alle niveauer i organisationen lige fra den øverste chef til servicemedarbejderen, der står for rengøring og andre opgaver på arbejdspladsen. Formålet er at skabe den fleksible og forandringsparate medarbejder i hele organisationen. I artiklen vil jeg pege på, hvorledes der omkring personlighedsudviklende kurser søges etableret en akulturel diskurs, der ved at henvise til biologi og neurologi gør det vanskeligt for medarbejderne at stille spørgsmål ved diskursens værdigrundlag. Denne diskurs synes at understøtte en forestilling om en organisation uden interesse modsætninger. Idealet er en pagt mellem virksomheden og de ansatte, hvor virksomheden kan regne med loyalitet mod at medarbejderen bliver stillet personlig udvikling i udsigt. I artiklen ønsker jeg at problematisere, hvad denne pagt betyder for medarbejdernes mulighed for at forhandle arbejdsvilkår og medbestemmelse over sit arbejdsliv.

Personlighedsudviklende kurser er blevet hvermandseje eller måske rettere hvermands pligt i den moderne organisation. Markedet af kurser i personlig udvikling er mangfoldig, nogle kurser har oprindelse i New Age-bølgen, andre er udviklet af psykologer og ligger indenfor erhvervspsykologien. Den psykologiske ekspertise bliver i erhvervslivet taget i anvendelse ikke kun som en vej til at helbrede psykologiske dysfunktioner, men som en vej til at forme og omforme selvet med det formål at gøre medarbejderen optimal i sit liv. I løbet af 1980'erne bliver der stigende fokus på den enkeltes engagement i arbejdet. I denne periode kan der samtidig iagttages en særlig alliance mellem nye religiøse strømme og personaleudvikling. I artiklen ønsker jeg på baggrund af eget indsamlet materiale at belyse, på hvilken måde personlighedsudviklende kurser bidrager til medarbejderens

engagement i arbejdet med udgangspunkt i »self-management« eller selv-disciplinering. Dernæst vil jeg vise, hvorledes der via forestillinger om biologi og neurologi etableres en akulturel diskurs, der integrerer tanker, der baserer sig på både moderne videnskab og New Age.

Artiklen er baseret på et feltstudie, hvor jeg har foretaget observationer og interviews på kursussteder, hvor man formidler den transpersonelle metode Neurolingvistisk Programmering (NLP). Dernæst har jeg foretaget interviews på virksomheder og i organisationer, hvor man har benyttet metoden i forbindelse med personaleudvikling. Virksomhederne har været både private og offentlige. På nogle arbejdspladser har jeg kun talt med en enkelt medarbejder, mens jeg på andre har talt med flere, der har haft forskellige positioner i organisationen (Bovbjerg 2000 og 2001). Jeg har an-

vendt NLP som et eksempel på en metode, der illustrerer nogle af de tendenser, man ser indenfor personalekurser de senere år. Metoden er på den ene side en del af et New Age-netværk, men har samtidig et godt tag i konsulentbranchen. På den baggrund har jeg søgt at belyse, hvorledes NLP relaterer sig til andre retninger indenfor arbejdspsykologien og ledelsesteorier, eksempelvis humanistisk psykologi og Den Lærende Organisation. På baggrund af mit feltarbejde vil jeg give eksempler på, hvordan medarbejdere oplever at blive sendt på kursus. Hvad er ledelsens strategi bag brugen af personlighedsudviklende kurser? Det giver anledning til at rejse spørgsmålet: Hvordan forstår ledelsen i virksomhederne medarbejdernes personlige udvikling?

Her vil jeg argumentere for, at en særlig forståelse af det menneskelige sind legitimerer for virksomhederne at arbejde med medarbejdernes selvopfattelse og adfærd. Med udgangspunkt i filosofen Marcel Gauchet vil jeg introducere en særlig tilgang til analyse af selvet, der hos det moderne menneske ifølge Gauchet er karakteriseret ved at være spaltet i et ubevidste og et bevidste. Netop fremkomsten af forståelsen af det ubevidste som del af det menneskelige har betydning for fremkomsten af såvel moderne religiøse former som New Age og moderne psykologi. I artiklen vil jeg vel forsøge at beskrive en ny form for governmentaltitet i Nikolas Roses betydning af ordet via medarbejdernes arbejde med selvet og egen motivation for arbejdet, der peger på, at den nye ledelse etableres via et akulturelt univers og er baseret på selvdisciplinering eller 'self-management'.

## Disciplinering og selvdisciplinering

Michel Foucault skriver i »Overvågning og straf. Det moderne fængsels historie«, hvordan der i 1700-tallet opstår nye metoder til

disciplinering af arbejdskraften. I denne periode introduceres overvågning og tidsdisciplinering på datidens virksomheder. Disciplinering af medarbejderne overgår til en ny form, der ikke tager udgangspunkt i direkte (fysisk) tvang, men går ud på at bearbejde medarbejderen mentalt, så denne arbejder effektivt af egen vilje. Frem for et ydre pres på medarbejderen skal der ske en indre organisering ud fra et nyttesynspunkt (Foucault 1994). De nye disciplineringsstrategier i Foucaults betydning er centrale for Nikolas Roses tanker om 'governmentality'.

Rose peger på, at virksomhedernes organisationsform bliver ændret i 1960'erne. Ledelsen af ansatte har fået nye betingelser. Lederne skal indgå i selvevalueringen og selvbedømmelsen af hvert individ. Formålet var at skabe et miljø i organisationen, som forsøger at frisætte det autonome individ i medarbejderen, så det retter sig ind efter virksomhedens mål om innovation, fleksibilitet og konkurrencedygtighed. Moderne ledelse skal med Rose ord »work on the ego of the worker itself« (Rose 1990, 112) Det enkelte individ skal finde svarene i sig selv via sit selvarbejde, men det skal føre til en bestemt adfærd og forståelse af det meningsfulde arbejde. Medarbejderens tilpasning, innovation, ansvarlighed og engagement skal understøtte organisationens succes. Der skal ikke længere være modsætning mellem individets motiver og organisationens. Medarbejderen er både i og udenfor arbejdet engageret i et projekt, der drejer sig om at skabe sit liv som et autonomt individ drevet af ønsket om selvrealisering (self-fulfilment) (Rose 1990).

*»The government of work now passes through the psychological strivings of each and every one of us for what we want.«*  
(Rose 1990, 118)

I artiklen vil jeg anskue personlighedsudviklende kurser i erhvervslivet som en del

af moderne ledelsesstrategi. Via kursernes indhold videregives og implementeres en ny form for 'governmentalitet' via medarbejdernes selvarbejde. Jeg har fundet det bemærkelsesværdigt, at metoder med oprindelse i New Age lever side om side med metoder, der er udviklet indenfor den mere traditionelle arbejdspsykologi. Der er tilsyneladende en bemærkelsesværdig alliance mellem nye religiøse tanker og nye tanker om ledelse. Den engelske antropolog Paul Heelas introducerer ideen om 'prosperity of magic productivity' som væsentlig i forståelse af det religiøse aspekt i arbejdslivet. Prosperity er udviklingen af en succesorienteret etik ud fra en ide om, at udviklingen af personlige ressourcer, især de skjulte, er vejen frem i karrieren. Den danske antropolog Karen Lisa Salamon ser spiritualitet i moderne management som en åndelig tonet ledelsesdiskurs, der har grebet om sig i 1990'erne. Salamon ser det som et led i en generel tendens, hvor medarbejderne i virksomheden skal udvikle 'self-management'. Den ansatte skal lære at lede sig selv i ånden ved selvrealisering.

New Age anvendes som en fællesbetegnelse for en idestrømning, der tilbyder alternative forståelser af meget forskellige fænomener: Sygdom, sundhed, filosofi, management, personlighedsudvikling m.m. Det er en udpræget eklektisk bevægelse i den forstand at tilhængerne lader sig inspirere af og udvælger elementer fra mange forskellige religiøse eller psykoterapeutiske retninger og sammensætter et eget trosbillede. Det er specielt for New Age, at der ikke er tale om en konvertering til et samlet trossystem, men at der er tale om løse netværk som den søgende bevæger sig rundt i. (Bovbjerg 2001; Rothstein 1991; Champion & Hervieu-Léger 1990) Man kan uden videre gå fra den ene gruppe til den anden som en del af sin personlige udvikling. Der er tale om en bevidst bearbejdelse af jeget med inddragelse af det ubevidste. Terapeu-

tiske teknikker indgår i en psykoreligiøse praksis, men samtidig bliver det i denne praksis fremhævet, at mennesket fundamentalt set har en spirituel eller guddommelig substans (Champion 1990). Den religiøse praksis indenfor New Age er fokuseret på ideen om overskridelse af selvet – som en transpersonel praksis, som det også kendes indenfor humanistisk psykologi.

Transpersonel psykologi baserer sig på en forestilling om 'jeg'-overskridende oplevelser og kommer frem i både New Age og psykoterapeutiske retninger. Grundtankerne i humanistisk psykologi blev formet af en gruppe akademiske psykologer, Abraham Maslow, Rollo May og Carl Rogers. Retningen blev formuleret som en protest mod to andre dominerende skoler indenfor psykologien, behaviorismen og psykoanalysen. Hvor de sidstnævntes ambition var at gøre syge mennesker raske, var målet for den humanistisk psykologi at arbejde med de menneskelige potentialer. Nøglebegrebet for humanistisk psykologi er selvrealisering, hvor mennesker skal udnytte alle deres ressourcer i arbejdet, opleve kærlighed, viljestyrke, velvære, vækst og skabning (Hammer 1997). Humanistisk psykologi er på den ene side en etableret gren af fagpsykologien – især arbejdspsykologien, men har på den anden side været en væsentlig inspirationskilde til grupper indenfor New Age (Savard 1986; Hervieu-Léger & Champion 1990).

Abraham Maslow er den mest alment kendte eksponent for humanistisk psykologi. Han udviklede en forståelse af selvet, en etik og en livsstil, hvor det drejer sig om at være selvberørende, hvile i sig selv, være autentisk, have kropsbevidsthed, være selvrealiserende og i personlig udvikling (Savard 1986). Maslow udvikler en motivationsteori, forstået som en behovspyramide, hvor de basale behov er: fysiske behov, sikkerhedsbehov, kontaktbehov, selvhævdelsesbehov. Det mest betydelige menneskelige

behov er selvaktualiseringsbehovet, som betragtes som drivkraften i et hvert individs vækst og udvikling af dets personlighed, og som kan aktualiseres, når de basale behov er dækket. Maslow betragter selvaktualiseringsbehovet som et arts-mæssigt kendetegn for mennesket på samme måde som arme og ben. Samtidig er de gode egenskaber bundet til de selvaktualiserende mennesker, de er kærlige, altruistiske og spontane. De selvrealiserende mennesker har frigjort sig fra omgivelsernes dominans og er internt refererende forstået den måde, at de stoler på deres intuition, så man kan trygt regne med, at de vil foretage de rette valg – de vil have opnået en *personlig mestrings!* (Maslow 1976).

Den transpersonelle psykologi i Maslows udlægning har nogle træk som kan minde om den type religiøsitet, der indenfor religionspsykologien benævnes gnosticis-men. Her søges frelsen ved en særlig bevidsthedstilstand. Det gnostiske element ligger i, at frelsen eller oplysningen er et resultat af en kognitiv tilgang, forstået som viden eller indsigt snarere end tro (Savard; 1986; Champion 1990). Følelsesmæssige problemer forbindes med at være inautentisk og ikke leve i overensstemmelse med det »sande selv«. Herved forstås, at man ikke udlever sine potentialer og realiserer sine indre bestemmelser og muligheder, derfor må den enkelte frigøre sig fra omgivelsernes dominans (Jørgensen 2002).

## Det ubevidste – en kulturel konstruktion

Den religiøse praksis indgår i hverdagslivet på mange niveauer, som vi blandt andet ser det i moderne virksomheder. Hvis dette forhold skal tages alvorligt må de moderne religiøse fremtrædelsesformer forstås som en integreret del af den moderne kultur. Den franske politiske filosof Marcel Gauchet giver i sit værk »The Disenchantment of the

world« et bud på sekulariseringen og modernitetens fremkomst, der angiver en særlig forståelse af moderne religiøsitet og dets vilkår (Gauchet 1997).

Hos Gauchet er menneskenes relation til det religiøse beskrevet som idealtypiske konstruktioner ud fra forholdet til *den anden* og mellem constellationerne synlig/ usynlig og transcends/immanens. Religionens essens er den proces, hvor der etableres en fortrængt relation mellem den synlige verden og dens grundlag – det usynlige. Det usynlige er ikke umiddelbart tilgængeligt for menneskene, men det gøres til midtpunkt for deres religiøse aktiviteter, f.eks. *den hellige anden* – som en transcendent Gud. Mennesker orienterer sig i forhold til synlig og usynlig, også i forhold som ligger udenfor det religiøse i traditionel forstand, det kan f.eks. være de dele af selvet, som ligger udenfor fuld bevidsthed – det ubevidste. Gauchet peger på, at den religiøse orientering i de nutidige samfund er rettet mod immanens – det dennesides.

I den idealtypiske religiøsitet bundet til immanensen forstår menneskene sig som noget *andet* både for dem selv, og det der er forskelligt fra dem. *Det andet* som dimension forsvinder ikke, men transformeres til *den anden* i os selv. Bevidsthed og ubevidsthed bliver to sider af selvberoenhed. Omkring 1900 bliver det ubevidste en central figur for forståelse af selvet (Gauchet 1997). Ud fra Marcel Gauchets teoretiske struktur kan vi hverken forstå fremkomsten af psykologien eller af New Age med mindre vi forstår, at den moderne fortolkning og forklaring af mennesket er orienteret mod det ubevidste. Det får samtidig afgørende betydning for forståelse af den nutidige personlighedstype, der skal ses som kontrast til den traditionelle og den moderne personlighedstype.

I den type han kalder 'la personnalité traditionnelle' blev personligheden skabt ved inkorporering af de kollektive normer. Der

er tale om en symbolsk tildeling af status. Identiteten bliver fastsat ud fra den plads, man har i forhold til gudernes orden. Identiteten er ikke forbundet med karakter eller psykologi, men med en veldefineret funktion (Gauchet 1998). Den traditionelle personlighedstype korresponderer med den sociale verden før individualismen og ideelt set før statsdannelsen og monoteisme. Den moderne personligheds tidsalder tidsfæster Gauchet til at være mest udbredt i perioden 1700 til 1900. Han beskriver perioden som bevidsthedens og ansvarets guldalder, hvor man arbejder på at gøre de kollektive ydre normer til indre normer. Her taler Gauchet om en interiorisering af normer til forskel fra en inkorporering i den traditionelle personlighedstype. I forståelse af den enkeltes plads bliver pligten vigtig – den pålægges *mig* som den pålægges alle andre, men ikke desto mindre er det den individuelle bevidsthed, der påtager sig sin forpligtigelse og udfører den. I den moderne personlighedstype opfattes personen som i fuld besiddelse af sig selv og sin bevidsthed. Omkring 1800 går personlighedens historie ind i en ny fase. Selvidentiteten opløses og en ny *anden* opstår i den personlige bevidsthed. Individet var ikke længere fuldt bevidst om sig selv, men blev bevæget af dele af selvet, som det ikke kender – det ubevidste (Gauchet 1998).

Konstitueringen af jeget overgår til at ske ikke bare gennem det, der ligger udenfor jeget, men ved også at afsøge det tvedelte jeg. Etableringen af det ubevidste betragter Gauchet som et væsentligt nybrud for konstitueringen af det nutidige jeks identitet. Han peger på, at det giver en særlig erfaring af tiden som fragmenteret. Der er ikke længere overensstemmelse mellem »det jeg var i går, det jeg er i dag, og det som jeg kan være i morgen« (Gauchet 1998). Netop det foranderlige i selvet – den evige selvkonstruktion – presser identitetsbegrebet, og gør det muligvis utidssvarende ifølge Gau-

chet. Der er en autentisk kerne, der ikke umiddelbar er synlig/bevidst for individet, men som anses for vigtig for subjektets individualisering (Gauchet 1998). Via patologien og terapien produceres et legitimt sprog, der giver mening til det, som det omhandler, nemlig individets indre. Den kulturelle ændring i personlighedsbegrebet indebærer, at den religiøse praksis bliver transformeret til at omhandle individet indre. Det er i det ubevidste eller ved arbejdet med det ubevidste, at individet selv skal konstruere sin identitet, men også lære sig selv at kende og eventuelt erfare sin egen unikke religiøsitet (Gauchet 1997). Jeg vil i det følgende forstå New Age, humanistisk psykologi og kurser i personlig udvikling i erhvervslivet indenfor Gauchets teoretiske ramme for den nutidige personlighedstype.

## Neurolingvistisk programmering

I løbet af 1990'erne har metoden Neurolingvistisk Programmering været anvendt i mange private og offentlige organisationer. I perioden opstod der talrige institutter med tilknyttede konsulenter, hvor man tilbød kurser til både firmaer og private personer. På kurserne fik deltagerne træning i metodens teknikker og kunne gennem forskellige moduler erhverve sig eksaminer, diplomer og certificeringer (Bovbjerg 2001). NLP-konceptet udsprang af et samarbejde mellem ophavsmændene Richard Bandler og John Grinder i 1970'erne, begge fra Californien. Det var en reaktion mod den traditionelle psykologi, der ifølge Bandler og Grinder var udviklet ud fra et ønske om at behandle afvigende og syge mennesker. De ønsker i stedet at beskæftige sig med, hvad det vil sige at være »en hel person«, »aktualiseret« eller »integreret« som menneske. Hvordan det raske menneske bliver mere funktionsdygtig (Bandler 1996).

Metoden har hentet inspiration fra for-

skellige retninger indenfor psykologien: Behaviorisme, psyko-dynamik, humanistisk psykologi og psykoterapeutiske retninger som: gestaltterapi, familierapi, hypnose-terapi, kropsterapi, neurologi, shamanisme, clairvoyance, enneagram, osv.<sup>1</sup> Hvis man ser på NLP-konsulenternes hjemmesider på internettet kommer slægtskabet til New Age tydelig frem. Her præsenterer NLP-trænerne sig ofte med en vifte af uddannelser, herunder astrologer, clairvoyante, shamaner og healere. Samtidig er der et vist slægtskab med forskellige managementteorier og læringsteorier. Det kommer til udtryk eksempelvis i Den Lærende Organisation, hvilket jeg vil vende tilbage til senere. NLP indskrives sig i den transpersonelle tradition ved at arbejde med menneskers adfærdsmæssige programmer, som man kalder det indenfor NLP. Mennesker skal udvide deres handlerum. Herom siger en af de NLP-terapeuter jeg har interviewet.

*»Det er meget simpelt for mig. Mit formål er at medvirke til, at mennesker udvider deres mentale landkort. Man kan også sige at rammen for terapi er, at mennesker udvider deres egen uskyld.« (Flemming Vind)<sup>2</sup>*

Landkortet skal forstås som, at hvert menneskes særlige repræsentation er hans eller hendes individuelle opfattelser af verden. (O'Connor & Seymour 1996) Udvidelsen af NLP-kursistens landkort sker ved, at den enkelte skal arbejde med sin opfattelse af verden og eventuelt ændre uhensigtsmæssige forestillinger – eller som man siger i NLP, *overbevisninger*. NLP bygger på en forestilling om, hvordan neurologiske processer har betydning for vores adfærd. Via vores sanser lagrer vi erfaring bevidst og ubevidst, men forholdet mellem bevidst og ubevidst kan ændres ved at bearbejde vores opfattelser af verden. Det kan vi gøre via sproget, som på den ene side er den måde vi bringer orden i vores tanker og på den

anden sige kommunikerer med andre. Hvis vi får viden og kontrol over vores sprog, kan vi sikre at kommunikationen altid er optimal, og vi får den ønskede effekt. Programmering er udtryk for en teknisk forståelse af hjernen, der ofte udtrykkes i metaforer hentet fra computerens verden. Ligesom computerens kapacitet hele tiden skal udvides for at følge med tiden, skal den menneskelige hjerne ligeledes opgraderes (Seamour & O'Connor 1996). Gennem forskellige former for øvelser både kropslige og mentale skal kursisten på NLP-kursus arbejde med sig selv og sin personlighed. Et eksempel er fra NLP-Europes Hjemmeside, som er en af de talrige udbydere af NLP-kurser:

*»Meget populært sagt, så handler det om at lære at styre sin hjerne, således at den ikke styrer dig. NLP er indtil nu det mest effektive værktøj til personlig udvikling, idet det tager udgangspunkt i den måde vi alle oplever verden på, ud fra de forskellige erfaringer og overbevisninger, vi hver har.« (www.nlp-europe.com/hvadernlp\_dk.htm, d. 30.12.02)*

Herved forestiller man sig indenfor NLP, at man kan udvikle både mennesker og organisationer. Det centrale er, at den enkelte opnår sine mål i forhold til arbejdslivet. Det er blevet fremhævet i flere af interviewene, at Sue Knighths bog »NLP på jobbet« har været inspirationskilde til at implementere NLP på arbejdspladsen eller at følge kurser i NLP. Bogen giver praktiske forskrifter til, hvordan man kan lede med NLP. Hun siger om de mennesker, som lærer metoden:

*»For mange mennesker er resultatet af at bruge disse teknikker, at de opnår personlig kongruens, en følelse af at være tro mod dig selv, således at du kan nå dit fulde potentiale. Med NLP har du bestandig magten til at*

*bruge dit potentiale til at udvikle dig og lære på måder, der udnytter din energi optimalt.*« (Knight 1995, 94-95)

Sue Knight giver eksempler på, hvordan man kan bruge de enkelte metoder til forbedring af virksomhedens strategier. Sue Knight opfordrer ledelsen til at overveje hvilke overbevisninger, der er styrende for succesfulde virksomheder og gøre dem efter. Et af de eksempler hun bruger er ideen, at man selv kan skrive sit livsmanuskript ved at ændre eller forstærke sine *overbevisninger*. Denne idé overfører hun til, at man skal arbejde med overbevisninger og på den måde skabe virksomhedens manuskript for fremtiden. Ved at forestille sig forskellige situationer, kan man skabe selvopfyldende profetier, som man kan drage nytte af i fremtiden. Det er det som indenfor NLP kaldes 'modelling' af succesfulde tilstande. Knight foreslår nye overbevisninger, der ville være nyttige at optage for organisationen. Her arbejder hun med den overbevisning, der hedder: »Betydningen af kommunikationen er dens effekt«. Får man i de mellem-menneskelige relationen de resultater, som man ønsker? Hendes pointe er, at medarbejderne i virksomheden, såvel ledere som menige medarbejdere, selv skal tage ansvar for de ting, som sker dem (Knight 1995).

Metoden er på den ene side rettet mod den enkelte kursists måde at forstå verden på. På den anden side er det en metode til at aflæse andre mennesker, så man kan sikre sig, at kommunikationen bliver optimal, og at den enkelte opnår den bedste effekt. Grinder og Bandler ligger på linje med Abraham Maslow i deres forståelse af menneskers muligheder for selvrealisering. De mener, at mennesker kun anvender en beskeden del af deres fulde kapacitet, både menneskeligt og arbejdsmæssigt. Det erklærede formål både for Maslow, Grinder og Bandler er, at få mennesker til at udnyt-

te deres ressourcer til selvrealisering. Målet i NLP er eksellente mennesker. Normalt forbindes eksellent med, at man udmærker sig inden for et eller andet område. Det er ikke nok at kopiere eksellente menneskers adfærd, man må mentalt under huden på dem. Herom skriver man på Prointeractions hjemmeside på Internettet.

*»Men vil man være excellent, må man et lag dybere ned end blot at kopiere adfærd. For de excellentes adfærd, ord og gerning er baseret på usynlige indre billeder, stemmer og billeder som ikke kan læses direkte. Grinder & Bandler afdækkede sammenhænge mellem den bevidste og den ubevidste hjerne og den ydre adfærd. Meget i NLP er så enkelt, at mange »gamle autoriteter« ikke tror på det. Men det hindrer ikke, at NLP fungerer i praksis!«* (<http://www.prointeraction.dk>, d. 15.1.1999)

Det er op til den enkelte at skabe de rigtige billeder i hjernen via selvsuggestion, så de rigtige oplevelser fremkommer. Herom siger en anden konsulent i sit reklamemateriale.

*»Vindere programmerer hele tiden underbevidstheden med positive billeder, dialoger og følelser af fortidens succes'er og fremtidens gode forventninger. Tabere programmerer hele tiden sig selv negativt. Så de bliver endnu bedre tabere!«* (fra Claus Bjørnbaks reklamemateriale: »Introduktion til Business NLP«)

For NLP-folk er det en antagelse, at vi kan opleve tingene radikalt anderledes ved enkle fokusskift. Herved mener de også, at man kan ændre sin adfærd i en mere hensigtsmæssig retning. Som det fremgår af ovenstående er det ubevidste central for forståelse af sindet. Personlig vækst, uudnyttede ressourcer, indre kerne osv. ville ikke give mening uden en kulturel specifik forståelse

af sindet som splittet i et bevidste og et ubevidste som Gauchet peger på.

## Personlig udvikling – en ledelsesstrategi

Det empiriske materiale for min undersøgelse er bl.a. indsamlet på arbejdspladser, hvor man har anvendt NLP. Formålet har været at se brugen af personlighedsudviklende kurser som en del af en strategi. På hvilken måde mener ledere, at kurser i personlig udvikling kan være nyttig for virksomheden. Det ligger udenfor artiklens problemstilling at vurdere, om den enkelte deltager i et NLP-kursus får det forventede resultat. Det som jeg ønsker at fokusere på er, hvad de involverede forventer sig af et kursus og hvilke forestillinger vedkommende gør sig omkring personlig udvikling og dets relevans i arbejdslivet.

Jeg vil i det følgende give to eksempler på, hvilke overvejelser en virksomhed gør sig, når den beslutter at introducere NLP i virksomheden. Mit første eksempel stammer fra en forsikringskoncern. Min informant Karl Christiansen har været med til at indføre NLP i organisationen.<sup>3</sup> Koncernen var interesseret i, at medarbejderne fik et bedre samarbejde. Dertil kommer, at man i virksomheden var interesseret i at bedre kundekontakten, som betragtes som firmaets livsgrundlag. Herom siger lederen Karl Christiansen.

*»Det stykke arbejde vi udfører, som består meget af de menneskelige relationer, derfor er jeg nødt til at give dem noget fleksibilitet og noget indsigt i, hvordan de ting er. Det er det, de får deres løn for. (...) Det bliver jo et kvalifikationskrav, at man har noget personlig fleksibilitet, at man har noget forandringsparathed. Men dybest set, så kan det jo være, at hvis den medarbejder ikke har det, så er det farvel til den medarbejder og ind med en anden, der har de kompetencer ik'.*« (Karl Christiansen)

Hans udlægning af firmaets behov for fornyede kvalifikationer er bundet til medarbejdernes person og dermed deres personlighed. Når Karl Christiansen taler om kursernes brugbarhed, er han meget fokuseret på det rentable i at give medarbejdernes den type kurser i forhold til den vare han sælger i sin virksomhed. Relationen mellem kunde og virksomhed, skal ikke alene baseres på produktets pris og kvalitet, men på en slags personlig relation mellem kunde og medarbejder, der baserer sig på de ansattes personlige kompetencer. De skal have en hensigtsmæssig adfærd. Medarbejderne skal være forandringsparate og fleksible, derfor skal de være villige til at arbejde med deres personlighed.

Mit andet eksempel drejer sig om efteruddannelse af medarbejdere indenfor social- og sundhedsområdet i en lille kommune. Projektet havde til formål at omstrukturere arbejdet og udvikle både faglærte og ufaglærte medarbejdere personligt. Man lavede en aftale med et lokalt NLP-institut om et kursusforløb for udvalgte medarbejdere, der så efterfølgende skulle give kurser til de øvrige medarbejdere. Indførelse af NLP i organisationen var led i en politisk beslutning om at indføre Den Lærende Organisation (herom senere) som kommunens ledelsesstrategi. Det skulle på den ene side give medarbejderne en slags kompetenceudvikling, på den anden side blev det en blanding af, at man ville ændre strukturen i organisationen. Det var meningen, at medarbejderne på kurserne skulle udvikle evnen til at arbejde i små selvstyrende teams. Det indebar, at der skulle etableres et »lærende miljø«. I en af forvaltningerne var der et behov for en personale reduktion. En anden forvaltning sad på samme tidspunkt og arbejdede med at påbegynde personaleudvikling og forbedring af det psykiske arbejdsmiljø. Herom fortæller Lene Nielsen, der var en af de ansvarlige for at implementere NLP i organisationen:



»Så begyndte de to forvaltninger at tale sammen, og bliver så enige om, at indføringen af Den Lærende Organisation, som også blev en politisk beslutning, og NLP kunne forbedre arbejdsmiljøet, kunne udvikle personalet, og kunne samtidig tage hånd om det reduktionsbehov, der var i kommunen.« (Lene Nielsen)

Man regnede med, at hvis man forbedrede det psykiske arbejdsmiljø, så ville sygefraværet falde og effektiviteten stige, og der ville kunne ses konkrete økonomiske gevinster som følge af projektet. Lene Niensens fremhævede, at man i ledelsen har en tro på, at mennesker indeholder mange flere ressourcer, end de egentlig bruger i deres dagligdag. Ved at forbedre det psykiske arbejdsmiljø forventede de at få adgang til de ressourcer.

Både Karl Christiansens og Lene Niensens udsagn viser, at de bruger NLP og andre metoder til at klare sig i konkurrencen overfor de andre på markedet. NLP er som alle andre typer uddannelse i virksomheden betragtet som en investering, der over tid forventes at give et vist afkast, enten økonomisk ved eventuelt bedre salg, højere effektivitet f.eks. ved bedre team-arbejde, eller det kan være en måde at omstrukturere organisationen til mere effektivitet og mindre sygefravær. Virksomhederne betaler for kurserne, fordi de er interesseret i at forandre medarbejderens adfærd, det ses tydeligt af Karl Christiansens og Lene Niensens begrundelser for at anvende NLP i deres respektive organisationer. Endelig kan tilbud om personlig udvikling være et led i virksomhedens strategi for at gøre sig attraktiv for medarbejdere, da det fra nogle medarbejders synspunkt virker motiverende at have udsigt til personlig udvikling.

## Personlig udvikling – en karrierestrategi

Medarbejderne på virksomheder, hvor jeg

har lavet interviews, er blevet introduceret til NLP på forskellige måder. Nogle har fundet frem til metoden evt. via kolleger og bekendte. Andre har gennemført kurser, fordi det har været led i en overordnet strategi på virksomheden. Kathrine Johansen er ansat i et teleselskab i salgsafdelingen. Hun har deltaget i forskellige lederkurser i firmaet og er en af de udvalgte, som firmaet har tilbudt et kursusforløb i NLP. Hun beskriver sig selv som en, der interesserer sig for det alternative, som clairvoyance, astrologi og naturmedicin. For hende er det hendes egen udvikling, der er det centrale. Hun fortæller om sit udbytte af NLP:

»Jeg har nogle helt andre måder til at gå ind og forholde mig til det og sige, (...) hvad er det præcis, du bliver ked af. Og hvad er det, hvorfor reagerer du, som du gør, og hvad kunne du så gøre ved det. Så det er nok den måde jeg mener, at man kan prøve at programmere sig om, og du kan gå ind og så føre en indre dialog og finde ud af: Hvad er det egentlig, der er galt med dig selv ikke, siden du reagerer sådan? Hvorfor bliver du ked af det nu? Hvorfor tillader jeg, at du skuffer mig, eller irriterer mig?« (Kathrine Johansen)

Programmering som værktøj handler for hende om at programmere sig selv og få styr på sine følelser og reaktioner. Det er vigtigt for Kathrine Johansen, at hun får en anden oplevelse af sig selv, og at hun praktisk arbejder med tingene, f.eks. ved øvelser eller i hendes hverdag. Hun bruger NLP som et ledelses- og formidlingsværktøj, men samtidig finder hun også metoden anvendelig til private refleksioner. Hendes ambitioner er at have indflydelse i sit job og være med til at påvirke organisationen i nye retninger, og hun betragter NLP som en regulær uddannelse, hvilket er i overensstemmelse med de enkelte NLP-institutters markedsføring.<sup>4</sup>

Hanne Mikkelsen er ligeledes ansat i et teleselskab. Hun har taget flere uddannelsesniveauer indenfor NLP betalt af firmaet. For Hanne Mikkelsen er det vigtigt at arbejde med sig selv på den måde, at der er en indre kerne, som man må afsøge for at finde sit sande jeg. Selverkendelse og frigørelse er centrale temaer i hendes forståelse af selvudvikling og et harmonisk liv.

*»Hvis man ligesom får indarbejdet nogle overbevisninger om, hvad man er udefra. Det er der jo andre, der påvirker en til, så bliver der sat nogle begrænsninger op, som kan brydes. Som jeg nu er overbevist om, kan brydes. Jeg tror igen på, at man kan lære, hvis man vil. Altså man kan bryde de der overbevisninger om, at hvis jeg ikke er god til det, så kan jeg i hvert fald blive god til det, hvis jeg gerne vil, og jeg kan finde ud af det. Altså hver gang jeg oplever, og det er også forskelligt fra person til person, når man ikke er i overensstemmelse med sig selv. Altså i en stresssituation, jamen hvorfor er jeg egentlig stresset nu, hvad er det jeg egentlig gør. Lytte til sig selv. Lytte til sin krop. Lytte til sine tanker. Lytte til, hvad der opleves rigtigt, og det er jo individuelt fra person til person.« (Hanne Mikkelsen)*

Hun mener, at NLP er en god metode til at finde ud af, hvornår man ikke lever i overensstemmelse med sig selv, eller hvornår man går på kompromis med sit inderste. Kathrine Johansen og Hanne Mikkelsen har taget NLP kurserne som en del af deres efteruddannelse betalt af virksomheden. De er indforstået med, at kurserne eventuelt går ind på personlige områder af deres liv og eventuelt deres barndomsoplevelser. Hovedparten af mine informanter har været positive overfor at arbejde med personlige problemstillinger i forbindelse med arbejdet. Der har imidlertid også været informanter, der har haft meget negative oplevelser på kurserne, hvor processen har

løbet af sporet og endt i en meget negativ oplevelse for den pågældende. Et eksempel er Karen Petersen, ansat i et computer-firma i uddannelses- og rekrutteringsafdelingen, der på et kursus fik nogle følelsesmæssige reaktioner, som lærerne ikke kunne håndtere. Hun siger om forløbet:

*»Jeg synes det er uansvarligt at efterlade et menneske på den led, fordi det er på deres kursus, og det er dem der er ansvarlige. Det glemmer jeg aldrig rigtig. Der er noget ved selve teknikken ved NLP, som er meget interessant, men på den anden side er jeg meget forsigtig, fordi jeg selv er blevet såret af det.« (Karen Petersen)*

Det er karakteristisk, at selv om NLP-metoderne har til hensigt at ændre kursisternes adfærd, så oplever kursisterne sig i reglen ikke som passive objekter, der bliver modelleret ind i en særlig NLP-skabelon, som virksomhederne har brug for. Tværtimod oplever kursisterne sig selv som meget aktive i processen. De oplever det ikke som, at det er NLP's værdisæt, der bliver deres sandhed, værktøjerne er kun midler i deres egen personlige proces. Det gælder også for Karen Petersen selv om hun har haft dårlige oplevelser. Det er karakteristisk for næsten alle informanterne, at de ikke skelner mellem deres personlige udvikling og deres faglige udvikling. Et succesfuldt arbejdsliv forudsætter et succesfuldt privatliv og omvendt.

## Den Lærende Organisation

Ud fra mit feltarbejde viste det sig, at NLP ofte blev indført på virksomheden sammen med Den Lærende Organisation (DLO). Det har i de senere år været en meget fremtrædende ledelsesteori, der er blevet introduceret i mange offentlige og private virksomheder. DLO bygger på en ide om at udvikle organisationen, hvor udvikling og foran-

dring er en permanent tilstand. Der skal hele tiden være gang i interne og eksterne uddannelsesaktiviteter (Christensen 1998). Jeg har fortrinsvis anvendt den amerikanske forfatter Peter Senge og hans arbejde med de fem discipliner som eksempel på tankerne bag DLO. Senge ønskede at udvikle metoder, som tog højde for såvel medarbejdernes personlige udvikling som virksomhedens forretningsmæssige succes. Discipliner beskriver Senge som: »En disciplin er en udviklingsvej til erhvervelse af visse evner og kompetencer.« (Senge 1999, 19)

Den første disciplin hos Senge er systemtænkning, der skal forstås som bevidsthedsændring fra at se fænomener som lineære årsags-virkningsfaktorer, til at de ses som samspillende faktorer i et system. Den anden disciplin er personlig beherskelse ved inddragelse af intuition og fornuft. Blandt andet via ubevidste processer skal den enkelte skabe overensstemmelse mellem selvopfattelse, evner og personlig vision. Arbejdet med mentale modeller er den tredje disciplin. Her skal kursister arbejde med både bevidste og ubevidste billeder, formodninger og forståelse af verden og komme frem til, at det eneste vi har er antagelser og ikke sandheder. Opbygning af fælles visioner er den fjerde disciplin, hvor den enkelte medarbejders vision skal integreres i en fælles vision. Ved at inddrage medarbejderne i, hvad der skal læres og forandres, skal lederne skabe engagement hos medarbejderne. Den sidste disciplin er teamlæring, der gerne skulle forene den personlige vision med den fælles vision. Det ser Senge som en måde at rationalisere gruppens måde at fungere på, så der ikke går energi til spilde ved, at man arbejder i forskellig retning. Gennem dialogen skal teamet få adgang til et større reservoir af fælles betydning, som man ikke individuelt kan få adgang til, ifølge Senges udlægning af fysikeren David Bohm.<sup>5</sup>

*»En ny slags ånd begynder at tage form, baseret på udviklingen af en fælles betydning.... Folk er ikke længere først og fremmest i opposition eller kan siges at interagere, de er snarere deltagere i dette reservoir af fælles betydning, som er i stand til at udvikle sig og ændre sig.« (Senge 1999, 211)*

Idealet er det konstant lærende menneske, der hele tiden reflekterer og erfarer, og som er villig til hele tiden at arbejde med beherskelse af sin personlighed. Organisationen skal blive udviklingsorienteret og søge at udvikle, frigøre og nyttiggøre det, som konsulenter og organisationsteoretikere kalder videns-potentialet hos medarbejdere og ledelse. Virksomheden forventer, at det giver dem adgang til uudnyttede ressourcer hos medarbejderen. Man kan sige, at eventuelle interessemodsatninger mellem medarbejder og ledelse bliver sat udenfor debat, ved at der etableres en forestilling om fælles interesse i medarbejdernes udvikling, der kan udtrykkes som en pagt.

*»Essensen af denne pagt er, at organisationen forpligter sig på den fulde udvikling af hver enkelt ansat, og en modsvarende forpligtethed over for organisationen fra den ansattes side.« (Senge 1999, 271)*

Systemisk teori er væsentlig for Senges tanker, men han kombinerer det med elementer fra østens religiøse systemer og humanistisk psykologi. På samme måde som NLP henter DLO elementer fra forskellige tænke-måder og kombinerer det i teori og praksis. Senge argumenterer for at integrere hinduisme og budhisme i vestlig tankegang med henblik på at integrere fornuft og intuition (Senge 1999). Jeg vil i det følgende argumentere for, at netop eklekticismen i kurserne indenfor personale udvikling, som det ses i NLP og DLO, har betydning for, at en særlig etik kan lanceret forholdsvis problemfrit.

## En akulturel forståelse af sindet

Personlig udvikling bliver i den humanistiske psykologi i Maslows fortolkning, senere i New Age og i en vis udstrækning i DLO, hverken forstået historisk eller kulturelt. De træk der karakteriserer selvudviklende mennesker, ifølge Maslow, er ikke kulturelt specifikke. De ligger embryologisk i hvert individ og kan udvikles, når de lavere behov er dækket. Det beskrives af Maslow som et biologisk særkende for mennesket. Derfor er det heller ikke et problem at integrere elementer fra østens filosofi og religion (især taoisme og zenbuddhisme) i vestlig videnskab. Målet er det selvrealiserende menneske, hvis vurderinger er universelt gyldige, og hvis højdepunktsoplevelser afslører livets mening (Bärmark 1985).

Der er ingen tvivl om, at både NLP og DLO abonnerer på nogle af de samme tanker, som kan findes i humanistisk psykologi. Samtidig er der i både NLP og DLO referencer til videnskabsgrene, der giver en anden forståelse af det menneskelige sind end Maslows biologiske og religiøse forståelse. Hvor man i DLO refererer til systemisk teori, refererer man i NLP til kybernetikken, som er læren om, hvordan styringsmekanismer fungerer i såvel dyr som mennesker og i maskiner. Disse systemer er selvregulerende og styres ved information og feedback (Wiener 1963). Systemisk teori forsøger at løse det psyko-fysisk problem ved at se forholdet mellem fysik og psyke som et system. Bevidstheden er en systemegen-skab, der er determineret af såvel biologiske forhold (især hjerne, sanser, muskler og hormonsystem), som af sociale og kulturelle forhold, herunder især sproget (Madsen 1986).

Indenfor NLP er referencen til neurologien væsentlig. Det er argumentet for, at den menneskelige hjerne er ens opbygget, og det antages, at mennesker må reagere ef-

ter de samme mønstre. Indenfor NLP taler man om repræsentationssystemer. Disse er bundet til sanserne: visuelt (syn), kinæstetisk (berøring/følelse), olfaktorisk (lugt), gustatorisk (smag). Ved at observere en persons øjenbevægelser, forestiller man sig indenfor NLP, at man kan afgøre om en person tænker i billeder, lyde eller følelser. Der kan observeres visuelle tegn på, hvilket repræsentationssystem der er dominerende for en persons måde at bearbejde information på. Hvilket repræsentationssystem, der er det dominerende kan være kulturelt betinget, men det kulturelle aspekt har ikke nogen afgørende plads i NLP.

*»Der findes en iboende neurologisk forbindelse mellem øjenbevægelser og repræsentationssystemer, for samme mønster gentager sig verden over (undtagen i Baskerlandet i Spanien).« (Seymour & O'Connor 1997, 33)*

Seymour & O'Connor giver ikke nogen grundelse for, at man netop i Baskerlandet ikke har samme neurologiske forbindelse mellem øjenbevægelser og repræsentationssystemer som i resten af verden. De anbefaler deres læsere at anvende metoden til at finindstille hjernen til at tænke på en bestemt måde. Man skal forsøge at blive bevidst om sine ubevidste måder at tænke på, så det kan inddrages i bearbejdning af en persons mål og ønsker for sin fremtid. NLP kan ved sin forståelse af forholdet mellem fysik og psyke betragtes som det den amerikanske antropolog Emily Martin kalder 'neuroreductionism'. Herved forstås, at man argumenterer for, at menneskelige aktiviteter kan reduceres til neurale processer i hjernen. Kendetegnet for neuroreduktionismen er, at mellemmenneskelige relationer og menneskelig adfærd ses som resultater af neurale forbindelser. Det er ikke bare den menneskelige rationalitet, der kan udledes af hjernens funktionsmåde, men

også moralske værdier kan udledes af samme proces.

Martins kritik af de forskere, hun beskriver som neuroreduktionister, er, at de ser alle former for læring, adfærd og kultur som reducerbare til neurale operationer. Herved underbetones eller direkte negligeres den kulturelle dimension, som også citatet for O'Connor og Seymour er et eksempel på. Martin peger på, at denne udvikling har betydning for, hvorledes erhvervslivet opbygges, og hvorledes de ansatte tænker om sig selv. Hun peger på at individerne i mindre grad ser sig selv som borgere, der er orienteret mod statens interesser. Individet ser sig selv som *mini-corporations*, der primært er orienteret mod egne interesser i den globale kapitalstrøm. Derfor har mennesker behov for at investere i deres egne ressourcer, som om de selv var et selskab (Martin 2000).

Negligering af den kulturelle forskellighed som Martin betegner som typisk for neuroreduktionismen genfindes i mit materiale. Jeg har tidligere nævnt Maslows biologiske determinisme, som fremkommer ved hans forståelse af det selvudviklende individ som et embryologisk forhold i mennesket, der kan udfoldes under de rigtige omstændigheder. Ifølge Maslow er et selvaktualiserende menneske automatisk selv-disciplineret, ansvarligt og dermed en god medarbejder. Der ligger en særlig etik i denne tankegang. Det er ikke bare en god medarbejder, det er slet og ret et *godt menneske!* En tilsvarende holdning kan man genfinde i NLP. En af mine informanter siger om personlig udvikling:

*»Altså jeg får lov til at udvikle mig, så bliver jeg også et bedre menneske, jeg får større indsigt.«* (Hanne Mikkelsen)

Medarbejderne ser personlig udvikling som i deres egen interesse. De kan være en vej til at kompetenceudvikle sig til bedre jobmu-

ligheder. Medarbejderne ser deres udvikling som et individuelt projekt, hvor de oplever, at de optimerer deres udfoldelsesmuligheder og menneskelige egenskaber. De stiller ofte ikke spørgsmålstejn ved metodens etiske indhold, men betragter det som neutrale værktøjer. Referencen til neurologien og biologien, som forståelsesramme for metoden for personlig udvikling giver en legitimeret til en kulturbestemt fortolkning af den gode medarbejder og det gode menneske. Netop den etableringen af en akulturel legitimeringsstrategi synes at være et af de forhold som kan have betydning for medarbejdernes arbejdsforhold. Bio- og neuroreduktionismen uden kulturel reference kan anskues som en vej til at etablere et neutralt univers i lyset af Michel Foucaults og Nikolas Roses tanker om governmentality.

*»Governmentality, as Michel Foucault has termed it, has become the common ground of all our modern forms of political rationality, insofar as they construe the tasks of rulers in terms of a calculated supervision and maximization of the forces of society. Governmentality is the ensemble formed by the institutions, procedures, analyses and reflections, the calculations and tactics, that allow the exercise of this very specific albeit complex form of power, which has as its target population.«* (Rose; 1986, 5)

Emily Martin ser det som et form for governmentality som skal bekæmpes. Jeg mener, at man kan se neuro- og bioreduktionismen som en kulturel specifik strategi, der bidrager til en governmentality ved at etablere et akulturelt univers via et teknisk sprog. Ved netop at underbetone de kulturelle aspekt åbnes for en forestilling om en almenmenneskelig erfaring, der giver legitimeret til at missionere for en særlig forståelse af det gode arbejde og ideen om det *gode menneske*.

Flere af mine informanter giver udtryk for, at de er blevet mere *tolerante* og mere *opmærksomme* på ikke bare at se tingene fra deres eget synspunkt og eventuelt blive vrede over kritik eller modstand fra andre medarbejdere. De oplever, at de ved hjælp af NLP udvikler evnerne til på systematisk vis at arbejde med forståelse af kollegernes repræsentationssystem, ikke som udtryk for hvad den anden tænker, men *hvordan* den anden tænker: Kinestetisk, visuelt eller auditivt o.s.v. Man skal kunne zoome sig ind på den andens tænke måde, således at kommunikationen altid kan blive optimal. Det er ikke blot selvet, der bliver til objekt, det er også den *anden*, hvor subjektet spejler sig i den andens subjektivitet. På sin vis bryder man via kurserne individets *egocentrisme*, fordi den enkelte oplever at få redskaber til at forstå andre. Til gengæld bryder det ikke individets *etnocentrisme*, da det etiske indhold i eksempelvis NLP ikke bliver sat til debat og fremstilles som neutralt.

Fra et kulturanalytisk synspunkt kan man argumentere for, at NLP, DLO og humanistisk psykologi repræsenterer en kultur, hvor der er særlige normer for, hvad der er sandt og usandt, rigtigt og forkert. Der tages imidlertid i ringe grad stilling til de *kulturelle forskelle* i folks overbevisning, hverken hos Maslow, DLO eller hos NLP. Ved at underkende den kulturelle dimension etableres et andet niveau for det intersubjektive. Når NLP terapeuterne taler om, at vi hver især har vores eget billede af verden, så virker det umiddelbart som en accept af den kulturelle forskellighed. I arbejdet med at ændre medarbejderens adfærd, bliver der derimod introduceret en etik og idealadfærd, som bryder med denne tolerance. Forskellige overbevisninger bliver forstået på individ-niveau og aldrig på kultur-niveau. Ideen om universalitet bliver et argument for at missionere for *kulturbestemte* værdier, som i NLP-terminologien beskrives som overbevisninger.

Marcel Gauchet peger på, at i 1800-tallet har neurologien stor betydning for forståelse af bevidstheden, efter første verdenskrig får psykoanalysen overtaget. Forståelsen af det ubevidste, og hvad det betyder for menneskets handlinger, er i konstant forandring. I slutningen af det 20. århundrede er der en tendens til, at neurologien igen har vundet terræn overfor psykoanalysen (Gauchet 1992). Gauchet er opmærksom på, at der er sket en forskydning af forståelsen af bevidstheden. Han peger på, at opfindelsen af computeren har betydning for, hvordan moderne mennesker forstår deres bevidsthed. Der er opstået en analogi mellem forestillingen om bevidstheden og computeren funktionsmåde. Det er en analogi, som ses i mit materiale eksempelvis indenfor NLP. Ligesom computerens kapacitet skal udvides til at kunne bearbejde en større informations-mængde, må vi også udvikle hjernen.

»Når vi udvikler os elektronisk, må vi også udvikle menneskets evne til at kommunikere og til at overføre kommunikation hurtigt og effektivt.« (FuturPaces hjemmeside, Internet, d.15.1.1999)

Denne nye forståelse af menneskelige handlinger, mener Gauchet, har betydning ud over fortolkning af mental aktivitet som resultat af neuro-fysiske processer. Det ses i NLP, hvor hele metoden bygger på en forestilling om programmering af hjernen på samme måde, som man programmerer computeren. Neurologien giver et argument for det, Gauchet betegner 'almenfølelsen' og giver legitimitet til en universalistisk forståelse af de mentale processer. Neurologien giver en forståelse af en almenfølelse på den måde, at hvis vi er ens indrettet i hjernen, så må de ydre stimuli også have samme effekt på vores følelsesliv. Computerens fremkomst er på denne måde blevet en meget vigtig metafor for vores forståelse af bevidstheden og dennes funk-

tionsmåde og bidrager til en akulturel diskurs.

Mange terapeutiske eller religiøse teknikker inddrager ideer fra naturvidenskaben, som eksempelvis neurologien. Champion viser, at moderne videnskab, som den eksempelvis forefindes indenfor fysik og neurofysiologi, opfattes som legitimerende for mange af de tanker, som man støtter sig til indenfor New Age. Det understøtter søgningen efter universelle sandheder, og fører til at man indenfor grene af New Age tillægger en overensstemmelse mellem videnskab og religiøse/åndelige fænomener stor betydning. Det giver sig på den ene side udtryk i, at man ser bort fra forskellene mellem forskellige religioner – i princippet er alle religioner ens. På den anden side ses det i en negligering af den fundamentale forskel på, hvordan man fra videnskabelig side og fra religiøs side opfatter verden (Champion 1990). På denne måde giver det mening, at der netop er en alliance mellem New Age og moderne management. På hver sin måde bidrager de respektive metoder til en særlig forståelse af arbejdet og betydningen af selvets udvikling.

## Konklusion

Kurserne i personlig udvikling kan bidrage til en selvdisciplinering, der tager udgangspunkt i den enkeltes egne personlige erfaringer af f.eks. mentale øvelser, men skal ideelt set give kursisterne de samme erfaringer og samme erkendelse af, hvad der er den rette adfærd. Netop underkendelse af den sociale og kulturelle dimension i menneskers erfaringer er en vej til at etablere et akulturelt univers omkring kursernes indhold. Organisationsstrukturen bliver omskabt i forhold til et nyt billede af det psykologiske menneske, der skaber sig selv i arbejdet. De teknikker der tages i anvendelse påberåber sig videnskabelig autoritet, hvoraf nogle baserer sig på psykologi, andre på-

beråber sig neurologien som videnskabelig basis. De metoder, der set fra et religionssociologisk synspunkt har forbindelse til New Age, har en selvforståelse af at basere sig på videnskab, eller at de sammentænker videnskabelige læresætninger med religiøse forståelser (Bovbjerg 2001). Det er træk, der genfindes både hos Maslow, i NLP og i DLO. Netop den påberåbelse af videnskabelig basis kan betragtes som et forsøg på at etablere et akulturelt og værdimæssigt neutralt univers, hvor metoderne bliver betragtet som redskaber for både medarbejdere og ledelse, og det er op til den enkelte, at få det bedste ud af det metoderne stiller i udsigt.

Senges ide om pagten er et eksempel på en harmonitankegang mellem medarbejder og virksomhed, hvor interesseremodsetninger forstås som fraværende. Pagten har som forudsætning at alle ansatte har et ønske om selvudvikling. Derfor tilbydes kurserne som et gode, der giver medarbejderne mulighed for at realisere det ønske. Til gengæld forventer virksomheden engagement fra medarbejdernes side. Selvudvikling og engagement ses som to sider af samme sag. Relationen mellem medarbejder og virksomhed bliver i pagten personliggjort og individualiseret, da det ikke længere er medarbejdergruppen overfor ledelsen, men den enkelte overfor virksomheden. For medarbejdere bliver virksomheden ideelt set redskabet til egen selvrealisering. For virksomheden bliver medarbejderens ønske om selvudvikling og engagement virksomhedens middel til succes.

Samtidig oplever medarbejderne det som i deres egen interesse at deltage i kurserne. De ser det ikke kun som en vej til at fremme deres karriere, men også som en vej til at optimere og forbedre sig selv som private mennesker – selvrealisering er både arbejdets og livets mening. Der skal ikke herske nogen tvivl om, at mange medarbejdere har hilst de nye ledelsesformer velkommen. Bløde værdier som følsomhed, dialog

og personligudvikling er blevet betragtet som en positiv udvikling. Der er imidlertid også blandt de ansatte kritiske røster, der peger på, at det er blevet vanskeligt at bevare idealer om kollegialitet, håndhæve personlige grænser og integritet. Sidst men ikke mindst ser det ud til, at de nye retninger indenfor moderne ledelse har gjort det vanskeligt at forhandle arbejdsvilkår, som arbejdstid og arbejdsbyrde. Her mener jeg netop at ideen om en pagt mellem medarbejdere og ledelse gør det vanskeligt at etablere en position for forhandling for medarbejderne.

Selvudvikling præsenteres ofte som et tilbud det er meget svært at sige nej til. Hvem vil ikke gerne udvikle sig og følge med tiden? Hvem vil ikke gerne være i udvikling og bruge flere af sine ressourcer? Kurserne har til formål at lære medarbejderne at handle optimalt, men indeholder samtidig nogle værdier for, hvordan vi skal forholde os til vores arbejde og til vores arbejdsplads. Med henvisning til metoder og teknikker bliver medarbejderne præsenteret for nogle værdier, som kan synes neutrale, når de be-

skrives i et meget teknisk sprog. Det gør samtidig, at det er vanskeligt at sætte værdierne til forhandling eller debat, fordi der omkring dem er etableret en diskurs om deres værdifrihed med henvisning til neurologi og biologi. Den måde medarbejderne tager metoderne til sig på og gør dem til sine værdier er en del af den moderne selvdisciplinering, hvor man arbejder af egen drift. Ved at den nye arbejdsetik bliver en del af medarbejdernes forståelse af både deres privatliv og arbejdsliv, bliver medarbejderne forandringsparate og fleksible, fordi det ses som en del af deres selvrealiseringsprojekt.

### Anvendt kursusmateriale og hjemmesider

<http://www.prouinteraction.dk>, d.15.1.1999.  
FuturPaces hjemmeside, Internet, d. 15.1.1999.

[www.nlp-europe.com/hvadernlp\\_dk.htm](http://www.nlp-europe.com/hvadernlp_dk.htm), d. 30.12.02.

Claus Bjørnbaks: *Introduktion til Business NLP*, Reklamebrochure.

## NOTER

1. Enneagrammet er udviklet som en model, der beskriver 9 personlighedstyper, som man kender fra middelalderens sufier.
2. Alle interviewpersoner er anonymiseret både hvad angår deres navn og deres firma.
3. NLP var på det pågældende tidspunkt blot den sidste i en række ledelsesmetoder, som i tidens løb havde afløst hinanden i virksomheden, eksempelvis Time Quality Management, ISO-9000. I firmaet have man i en periode arbejdet meget med gestaltterapi.
4. Alle NLP-institutter omtaler i vid udstrækning deres kurser som en uddannelse, hvor der er et obligatorisk forløb, som skal godkendes og honoreres med et diplom eller et certifikat. Der er lidt variation i de enkeltes insti-

tutter opbygning af NLP-kurserne som uddannelse. Der udbydes retninger, f.eks. en erhvervs- eller businesslinje eller en terapi- og sundhedslinje, der er opbygget i moduler som kan tages selvstændigt og som så giver adgang til nye moduler. Det første modul er *practitioner*, som så kan udbygges med *master practitioner*.

5. David Bohm (1917-1993) var fysiker og ansat som professor i teoretisk fysik ved University of London. Han er en kendt figur i New Age-tankegangen, hvor han hører til de få uddannede fysikere, som mener, at moderne videnskab og religiøse læresætninger er to sider af samme sag. (Hammer, 1997, Kruse, 1996).



## REFERENCER

- Bandler, Richard (1996): *Brug din hjerne – til en forandring*, København, Jørgen Paludans Forlag.
- Bovbjerg, Kirsten Marie (2000): *Følsomhedens etik – Frigørelse og personlig udvikling – selvets disciplinering i New Age og moderne management*, ph.d.-afhandling, Københavns Universitet, Institut for Arkæologi og Etnologi.
- Bovbjerg, Kirsten Marie (2001): *Følsomhedens etik – Tilpasning af personligheden i New Age og moderne management*, Højbjerg, Forlaget Hovedland.
- Bärmark, Jan (1985): *Sjælvforverligandets psykologi – Ett centralt tema i Maslows tänkande*, Natur och Kultur, Sverige.
- Champion, Françoise (1990): »La nébuleuse mystique-ésotérique« i Champion, Françoise, & Danièle Hervieu-Léger, (1990): *De l'emotion en religion*, Paris, Centurion.
- Christensen, Allan (red.) (1998): *Den lærende organisations begreber og praksis*, Ålborg, Ålborg Universitetsforlag.
- Foucault, Michel (1994): *Overvågning og straf – Det moderne fængsels historie*, Frederiksberg 1994.
- Gauchet, Marcel (1992): *L'inconscient cerebral*, Seuil, La Liberie du XXe Siècle, France.
- Gauchet, Marcel (1997): *The disenchantment of the world – A political history of religion*, New French Thought, Princeton New Jersey, Princeton university Press.
- Gauchet, Marcel (1998): *Essai de psychologie contemporaine – Un nouvel âge de la personnalité*, p. 164-181, i *Le Débat*, 99, mars-avril.
- Hammer, Olav (1997): *På jagt efter helheden – New Age – En ny folketro?* Århus, Fremad.
- Hervieu-Léger, Danièle (1990): »Renouveaux émotionnels contemporain – Fin de la sécularisation ou fin de la religion,« i Champion, Françoise, & Danièle Hervieu-Léger, 1990: *De l'emotion en religion*, Paris, Centurion.
- Jørgensen, Carsten René (2002): *Find dig selv – Realiser dig selv – Konstruer dig selv – i Psyke & Logos*, Nr. 1, 2002, Københavns Universitet.
- Knight, Sue (1996): *NLP på jobbet*, København, Industriens Forlag.
- Kruse, Tove Elisabeth (1996): *Helhedsvision og videnskab hos 1500-1600-tallets naturforskere*, København, C.A. Reitzels Forlag.
- Madsen, K.B. (1986): *Psykologiens historie 1 og 2*, København, Gyldendal.
- Martin, Emily (2000): *Mind-body problems*, i *American Ethnologist* 27(3): 569-590, American Anthropological Association.
- Maslow, Abraham (1976): *På vej mod en eksistenspsykologi*, København, Nyt Nordisk Forlag, Arnold Busck.
- O'Connor, Joseph & John Seymour (1996): *Introduktion til NLP, Psykologiske & pædagogiske værktøjer til forbedret kommunikation*, København, Vadum Dahls Forlag.
- Rose, Nikolas (1990): *Governing the soul – The shaping of the private self*, London, Routledge.
- Rothstein, Michael (1991): *Gud er blå. De nye religiøse bevægelser*, Gyldendal, København
- Savard, Denis (1986): *Arthur Deikman. Psychologie transpersonnel*, i Lemieux, Raymond et Reginal Richard (ed.) (1986): *Gnoses d'hier et d'aujourd'hui – Les Cahiers de recherches en sciences de la religion*, vil. 7. , Quebec, Université Laval.
- Senge, Peter W. (1999): *Den femte disciplin – Den lærende organisations teori og praksis*, Århus, KLIM.
- Wiener, Norbert (1963): *Menneske og automat – Kybernetikken og samfundet*, København, Gyldendals Uglebøger.

**Kirsten Marie Bovbjerg**, ph.d., etnolog, adjunkt ved Institut for Pædagogisk Antropologi på Danmarks Pædagogiske Universitet.  
e-mails: kmbovbjerg@mail.dk  
kibo@dpu.dk