

TEMA: ARBEJDE & FRITID

Det halve menneske:

TIL FORSVAR FOR ET ARBEJDSFRIT LIVSRUM

Af Svend Brinkmann

”Fremtiden kræver, at ledere aktiverer det menneskelige potentiale, der handler om at se og lede det hele menneske.” Sådan skriver Tina Moe¹⁾, der er tidligere leder hos Novo Nordisk, NNE Pharmaplan og ALECTIA og aktuell med bogen *Leadership of the Future - How to Lead in a World That Looks Nothing Like the Past*. Både sætningen og bogtitlen er symptomatiske: Vi lever angiveligt i en verden, hvor forandringshastigheden er så stor, at man ikke rigtig kan bruge tidligere erfaringer i arbejdet. Derfor er det hele ”det menneskelige potentiale”, der skal aktiveres og udvikles – det hele menneske – med alle dets personlige, sociale og emotionelle kompetencer.

Retorikken om ”det hele menneske” fylder meget i tidens diskussioner om arbejdsliv, ledelse og organisationsudvikling. Utallige konsulentvirksomheder og kursusudbydere tilbyder hjælp til at frisætte det hele menneskes indre potentiale og gøre det autentisk, passioneret og motiveret. En af de mest toneangivende stemmer i den danske debat har været lægen og iværksætteren Imran Rashid, der bl.a. har skrevet bestselleren *Sluk: Kunsten at overleve i en digital verden*, og som sidder i adskillige udvalg og kommissioner. Han begynder en Youtube-video med disse ord:

Mit budskab til dig som leder er, at du bør se dine medarbejdere som hele mennesker. Det er ikke længere nok, at du kun interesserer dig for deres arbejdsliv. Du skal turde bevæge dig ind i privatsfæren og der få indsigt i de barrierer og de udfordringer, som dine medarbejdere måske tumler med. Kun derved får du den indsigt, du skal bruge som leder, for at kunne hjælpe dine medarbejdere til at levere top præstationer. Det er ikke kun sund ledelse. Det er også god business.²⁾

Gennem de seneste årtier er denne retorik blevet mere og mere udbredt. Til medarbejderudviklingssamtaler, via coaching og på personlighedsudviklende kurser i arbejdsregi ses en opblødning og i visse tilfælde nedbrydning af tidligere tiders klarere skel mellem de dimensioner af personen, som traditionelt hører arbejdet til på den ene side, og så personens mere private sider på den anden. ”Det hele menneske” fremstår stadig oftere

som en retorisk figur, som det er vanskeligt at modsætte sig, for hvem vil ikke gerne ses som et helt menneske frem for at blive reduceret til ren arbejdskraft? Hvem vil ikke gerne udvikle sig personligt gennem arbejdet, realisere sig selv, så man både kan blive en bedre udgave af sig selv og levere toppræstationer? Hvis det oven i købet både er ”sund ledelse”, ”god business” og til gavn for den enkeltes liv, så er det vel ren win-win, for nu at bruge et nutidsudtryk?

I denne artikel følger jeg op på tidligere analyser (se Brinkmann & Eriksen 2005; Brinkmann 2007, 2014) og advarer om den stigende sammenblanding af arbejdsliv og privatliv, og jeg kritiserer retorikken om ”det hele menneske” som en art ideologisk figur. Jeg begynder med at indkredse denne figur lidt nøjere og ser på dens historiske opkomst, hvorefter jeg skitserer to forskellige opfattelser af menneskets relation til arbejdet. Jeg slutter af med en opfordring til, at vi fremover interesserer os mere for ”det halve menneske” i arbejdsmæssigt regi og beskytter retten til et arbejdsfrit livsrum.



Morten Albæk

ELSKER DU DIN CHEF?

Elsker du din chef? Elsker hun dig? Disse spørgsmål ville have været absurde for ikke længe siden, men bliver nu stillet i fuld alvor af erhvervsmanden og filosofen Morten Albæk. I et interview med djøfbladet erklærer Albæk, der udgav en af de helt store bestsellere i 2018 – *Ét liv, én tid, ét menneske* – at han har sagt til flere af sine medarbejdere, at han elsker dem³⁾. Albæk advokerer for at lave ”meningsfuldhedsamtaler” med de ansatte, fordi en medarbejder, der føler mening med livet, ifølge ham er fem gange mere produktiv og væsentlig mindre syg⁴⁾.

Når Albæk vil indføre kærlighed på arbejdspladsen, er det blot seneste skud på en efterhånden lang stamme af erhvervsfolk, der taler for en nedbrydning af grænsen mellem privat intimitet og professionelt virke. I 2002 udgav reklamemanden Jesper Kunde (2002) en meget omtalt bog med titlen *Corporate Religion*, hvori han skrev, at troen på, at det en virksomhed foretager sig, er rigtigt og lønsomt, må opføres til en ”religion, et styreudvalg, som alt i virksomheden er underlagt.” (Kunde 2002: 22) Ansatte skal forstå sig selv som missionærer, og der er – skriver han – kun plads til medarbejdere, ikke modarbejdere. Når troen på virksomheden bliver religiøs, er der selvfølgelig ikke plads til kættere og nejsigere.



Imran Rashid

Fem år senere skrev buddhisten og erhvervsmanden Christian Stadil og ledelsesprofessor Steen Hildebrandt bogen *Company Karma*, som repræsenterer en spiritualisering af menneskets forhold til arbejdet (Hildebrandt & Stadil 2007). Stadil udtalte samme år i et interview, at det først er, når vi slipper os selv, fx gennem trance eller andre spirituelle praksisser, ”at vi optimalt performer” (Stadil & Haviv 2007: 1).

Eksemplerne illustrerer, hvordan fænomener som kærlighed, følelser og spiritualitet i disse år søges transformeret fra at være grundlæggende eksistentielle anliggender til (også) at blive produktivkræfter, som skal sikre virksomheder økonomisk overskud og vækst. Det er historisk set nyt, og selv om det måske primært er trendsettere som Albæk, Kunde og Stadil, der argumenterer for denne transformation, er der grund til at hæfte sig ved tendensen, da den formentlig er ledende i en langt bredere forstand som del af det, der er kaldt den nye kapitalismes kultur (Sennett 2006).

Hvis bevægelsen henimod at indoptage det hele menneske i arbejdslivet er en nyere tendens, hvordan har det da været tidligere? Hvis man ser på menneskets forhold til arbejdet, kan det overordnet og

stærkt forenklet inddeles i tre epoker: En førmoderne, en moderne og en sen- eller postmoderne.

I den førmoderne epoke arbejdede langt de fleste som bekendt i landbruget eller med håndværk. Her var i princippet ingen grænse mellem privatliv og arbejde, da produktionen foregik i hjemmet, fx på gården. Det var kun om søndagen, at man kunne få et frirum fra arbejdet og komme hviledagen i hu. Der foregik en betydelig udbytning gennem fæstevæsen og stavnsbånd, som gradvist blev løst og til sidst ophævet med overgangen til industrialiseringen, der krævede en mere fleksibel arbejdsstyrke. Ud over bondekulturen blev arbejdet organiseret gennem lavsvæsenet, hvor individer og familier var knyttet til bestemte håndværksfag på en måde, der gav identitet og tilhørsforhold. Også håndværkslavene mistede gradvist betydning i den moderne epoke.

Den moderne epoke fulgte med etableringen af de moderne nationalstater, kapitalismen, urbaniseringen og ikke mindst med industrialiseringen, hvor arbejdet skulle foregå på fabrikker i adskillelse fra hjemmet. Som vi ved fra Marx og Engels, er der meget dårligt at sige om fabriksarbejdernes vilkår, men i én



Christian Stadil

forstand blev modernitetens gave til mennesket ikke desto mindre et frirum fra arbejdet, der blev stadig større, hvor man kunne dyrke sine egne interesser. Man begyndte "at gå på arbejde" som noget, der foregik på et bestemt sted og tidspunkt af døgnet, og uden for dette tidsrum var man i princippet fri til selvudfoldelse. Derfor opstod også de frivillige idrætsforeninger i takt med industrialiseringen, og mennesker fik i stigende grad fritidsinteresser, ligesom der opstod en politisk mobilisering af forskellige samfundsgrupper og -klasser i de gryende demokratier. Kærlighed og religion var private anliggender, der ikke skulle blandes ind i arbejdet. Mennesket var i arbejdets perspektiv et halvt menneske, der skulle erlægge sin arbejdskraft, hvilket endda gradvist blev til en tredjedel af mennesket og dets tid med indførslen af en otte-timers arbejdsdag, der i Danmark skete i 1919.

I den aktuelle sen- eller postmoderne epoke ser vi så en begyndende nedbrydning af skellet mellem arbejde og fritid. Efter at arbejdets omfang er blevet kvantitativt indsnævret gennem årtier og århundreder udvides det nu kvalitativt til at omfatte det hele menneske. Arbejdslivssociologen Richard Sennett har siden 1970'erne analyseret det "intimitetstyranteri", som følger af denne udvikling (Sennett 1977), hvor forskellen mellem de offentlige og private sider ved mennesket viskes ud, fx bevidnet ved socialteknologier som coaching, personlighedsudviklende kurser og senest de "meningsfuldhedssamtaler", som Albæk anbefaler, at man som leder laver med sine ansatte. Det fører ledelsen og arbejdet endnu længere ind i sindet og risikerer at instrumentalisere den eksistentielle mening ved at knytte den til produktivitet.

Det er en international tendens, som sociologen Eva Illouz (2007) kalder "emotional kapitalisme". Selvfølgelig er det ikke Albæks, Rashids eller de øvriges intention, men ideen om, at relationen til arbejdet skal være en slags kærlighedsrelation, fuld af hengivenhed, ender ifølge Illouz og Sennett ganske ofte med at æde sjælen op. Markedet indtager hele livet, og troen, eksistensen og meningen bliver aktiver, produktivkræfter, som der skal investeres i med henblik på at høste et afkast (profit og produktivitet). Hvis Illouz og Sennett har ret, lader det til, at modernitetens store gave til mennesket har været, at det ikke restløst skulle gå op i arbejdet. Hvis det er sandt, bør vi måske være varsomme med ikke at smide denne gave væk? Men det forudsætter for-

mentlig, at vi får udviklet et retvisende blik for menneskets relation til arbejdet. Så hvorfor arbejder vi overhovedet? Er det primært for at realisere os selv eller snarere for bare at få en indkomst?

HVORFOR ARBEJDER MENNESKER?

Svaret på et så spidsformuleret spørgsmål, er sjældent et enten-eller. Men vi kan alligevel med arbejdslivsforskeren Steffen Korsgaard (2006) skelne mellem to overordnede perspektiver på arbejdet, som han kalder det instrumentelle arbejdsbegreb og det essentialistiske arbejdsbegreb (det følgende bygger på Brinkmann 2009). Disse perspektiver rummer forskellige opfattelser af arbejdets relation til det gode og meningsfulde liv. Den instrumentelle tilgang til arbejdet kan spores til den oldgræske filosof Aristoteles, der definerede forholdet mellem arbejde og det gode liv som gensidigt udelukkende. I den udstrækning man lever et godt liv, er det et arbejdsfrit liv, og i den udstrækning man arbejder, da afskærer man sig selv fra de væsentligste dimensioner ved det at være menneske.

For Aristoteles var mennesket et rationelt, politisk dyr, der kun kunne realisere sin menneskelighed fuldt ud ved at tage del i de etisk-politiske processer i samfundet. Frie mænd (kvinder var desværre på forhånd udelukket fra bystatens politik) arbejder ikke, for arbejdet binder mennesker til ufri produktion. Arbejde tager tid og energi fra de filosofiske og politiske aktiviteter, der definerer mennesket som art. Arbejdere, hvilket for Aristoteles vil sige håndværkere, landmænd og handelsfolk, har endda en livsform, der er decideret uædel og uforenelig med godhed (Aristoteles 1997: 315). Arbejdet er selvfølgelig en nødvendighed for, at der kan produceres fødevarer, huse, redskaber og våben, men det bør udføres af kvinder, slaver og barbarer og ikke af frie mænd. Arbejdet udføres altså *instrumentelt*, som et *middel* til at det gode liv kan leves (endda af nogle andre end de, der arbejder), og det kan aldrig være et mål i sig selv. Kun de aktiviteter, der vedrører filosofi, politik og etik, udføres som mål i sig selv (det gode liv er definatorisk et mål i sig selv og ikke et middel til at opnå noget andet). Når samfundsagtgætere i dag beklager, at tiden brugt på arbejde tager tid fra borgerens deltagelse i civilsamfundet, trækker de på det samme perspektiv, som Aristoteles formulerede, omend i mindre radikal grad: Det egentlige i livet kan ikke rummes af arbejdslivet alene – for vi er først og fremmest sociale og politiske dyr, der bør

bruge tid på sociale og politiske relationer i bred forstand.

Aristoteles' implicite forståelse af arbejdet ser det som noget håndværksmæssigt, dvs. som håndens forarbejdning af materielle genstande (Korsgaard 2006). Skomagerens mål med at lave sko er således ikke aktiviteten i sig selv, men de genstande (sko), der instrumentelt frembringes gennem aktiviteten, og som han kan tjene penge på at sælge. I dag er det de færreste, der er beskæftiget med håndværksarbejde i den konkrete forstand, og derfor er Aristoteles' arbejdsforståelse ikke så aktuel længere som en almen teori om arbejdet. Mange i Danmark idag arbejder med service, information eller omsorg, dvs. med aktiviteter, der involverer mening, viden og andre immaterielle størrelser. Selv om der fortsat findes en betydelig industri-, landbrugs- og håndværksproduktion i et land som Danmark, er arbejdet i stigende grad blevet immaterielt og ligner på mange måder Aristoteles' beskrivelser af livet i *polis* for frie mænd. Omvendt er en aktivitet som politik, der hos Aristoteles stod i grek modsætning til arbejde, i dag blevet til lønnet arbejde for såkaldte "levebrødspolitikere" (det ville have været en selvmodsigelse for Aristoteles, da politik ikke kan være et arbejde). Grænsen mellem politik og marked er i dag blevet flydende. Hvad vi imidlertid kan tage med fra Aristoteles, er en understregning af vigtigheden af fritid. I det aristoteliske perspektiv foregår de væsentligste ting i fritiden, fordi det er her, vi gør ting for deres egen skyld, og ikke for at opnå noget andet. Desuden minder Aristoteles os om, at de artsdefinerende politiske og etiske processer tager tid, og hvis man er for travlt optaget af arbejde, risikerer man at mangle tid til disse aktiviteter, hvilket ifølge Aristoteles både vil være til skade for en selv og for fællesskabet.

Som modsætning til det instrumentelle arbejdsbegreb står det essentialistiske. Dette er tydeligst knyttet til Karl Marx og hans filosofiske ideer om, hvad mennesket er. For Marx er mennesket i sit væsen arbejdende. Det er gennem vores evne til at omforme naturen, at vores menneskelighed viser sig, og det er denne evne, der i sidste ende sætter os i stand til at forme vores egne livsbetingelser. For når vi ændrer naturen, ændrer vi samtidig os selv, hvilket sker, når den forarbejdede omverden virker ind på vores handlemuligheder. Når vi fx bygger maskiner af jordens råstoffer, får vi mulighed for at skabe industriel produktion, hvoraf følger ændrede sociale betingelser. Fordi vi kan arbejde, lever vi altså i en for-arbejdet

og dermed kulturel verden (Korsgaard 2006: 8).

Marx ville næppe benægte Aristoteles' definition af mennesket som et rationelt og politisk dyr, men han ville tilføje, at vi kun har mulighed for at indgå i de komplekse samfundsmæssige og etiske relationer, fordi vi primært er *arbejdende* dyr. Vi er først og fremmest dyr, der har *arbejdsdeling*, og som former sine egne livsbetingelser. Ideelt set har mennesket derfor mulighed for at realisere sin natur gennem arbejdet, men Marx mente samtidig, at de gældende samfundsmæssige betingelser gjorde en sådan realisering umulig. Grunden var, at det kapitalistiske samfund nødvendiggjorde, at man solgte sin arbejdskraft som en vare, og at man derfor blev *fremmedgjort* fra arbejde og produktion. Arbejdet blev ifølge analysen noget rent instrumentelt (et middel til at få løn og kunne overleve), selvom det i realiteten ifølge Marx var essentielt for realiseringen af den menneskelige natur. Arbejdet kom til at fremstå som en aktivitet, der ikke havde mening i sig selv, selv om det for Marx i realiteten var den grundlæggende kilde til skabelse af mening i tilværelsen.

Vi sælger stadig vores arbejdskraft som en vare i dagens senkapitalistiske samfund, men varegørelsen er som nævnt udvidet fra kun at gælde vores tid og færdigheder til også at gælde personlighed, identitet og de sociale og emotionelle kompetencer. Kapitalismen er både blevet *kognitiv*, hvor det er menneskers viden og erkendelse, der varegøres, men som nævnt også *emotional* (Illouz 2007). Det er en del af den såkaldte "nye kapitalismes ånd" (Boltanski & Chiapello 2005), hvor menneskets fleksibilitet, kreativitet og emotionalitet gøres til produktivkræfter. Hvis man fx er beskæftiget i servicefagene, skal man som noget selvfølgeligt møde kunder og klienter med et smil og godt humør. De fleste job kræver en bestemt personlighedsprofil og evnen til at mobilisere forskellige følelser, fx i form af det som arbejdslivsforskere kalder "emotional labour", dvs. arbejde hvor ens personlighed og følelser på en direkte måde er en central del af den ydelse, man leverer. I den "emotionelle kapitalisme" er profit og følelser to sider af samme sag (Illouz 2007). Også uden for traditionelle serviceområder kræves personlig sensitivitet og selvindsigt, især hvis man arbejder i teams eller selvstyrende grupper, der bliver mere og mere udbredte, og som afhænger af deltagerens personlige psykologiske karakteristika for at kunne fungere. Selvet er blevet den vare, vi sælger på arbejdsmarkedet, og en vare vi kan udvikle og

optimere på kurser og gennem selvudvikling. I den forstand er Marx' fremmedgørelsesproblematik stadig aktuel og på sin vis endda intensiveret.

Spørgsmålet er så, om Aristoteles eller Marx har ret? Det lader sig næppe entydigt besvare, og det mest frugtbare svar er nok, at de med deres arbejdsbegreber har afdækket forskellige sider af de komplekse aktiviteter, vi under ét kalder "arbejde". Marx har givetvis ret i, at der er noget særligt menneskeligt ved vores forarbejdning af naturen baseret på arbejdsdelt samarbejde. Men der er nok også noget om Aristoteles' tese, at mange væsentlige fænomener i vores liv – i hvert fald med hensyn til at erfare meningsfylde – er knyttet til alt det, vi gør for dets egen skyld. Det er ikke kun gammel filosofi, der påstår dette, men også aktuel forskning fra psykologien og beslægtede fag (Brinkmann 2016). Fra et pragmatisk perspektiv kan vi spørge, ikke alene hvilket arbejdsbegreb, der er mest sandt, men hvilket det vil være mest frugtbart at tilslutte sig, og her har Aristoteles' måske nogle fordele. I hvert fald lader der til at være sket det, at mange er blevet "marxister". Ikke rent politisk men med hensyn til forståelsen af, at arbejdet for moderne mennesker er identitetsdefinerende og noget, der i høj grad medvirker til selvrealiseringen (Bovbjerg 2005). Det risikerer så bare at blive giftigt, hvis det er sandt, at det i den emotionelle kapitalisme også er menneskers følelser, tillid, anerkendelse og endda kærlighed, der varegøres og integreres i økonomien. For da vil der ikke længere være noget, der står uden for markedet, hvilket repræsenterer en gennemgribende instrumentalisering, altså en omgørelse af fænomener, der har mening og værdi i sig selv, til noget der er midler til realisering af ydre (fx økonomiske) mål. Det er Marx' fremmedgørelsesanalyse i moderne forstand. På den baggrund kan der paradoksalt nok være grund til at genopdage nogle af dyderne ved Aristoteles' arbejdsbegreb, hvor arbejdet netop ses som instrumentelt, da det potentielt vil kunne holde alt det uden for arbejdet, som *ikke* kan instrumentaliseres. I praksis vil dette kunne blive baggrund for en modstand mod tanken om det hele menneske på arbejdet. Når det hele menneske er på arbejde, er risikoen høj for en nærmest total instrumentalisering af menneskelige fænomener og anliggender. Med Aristoteles kan vi måske argumentere for at nøjes med "det halve menneske" på arbejdet og dermed friholde noget af vores eksistens fra markedslogikken. Men hvordan?

Afslutning:

HEN IMOD DET HALVE MENNESKE

På en vis måde forsøgte min bog *Stå fast* at svare på det (Brinkmann 2014). Når et af de selvhjælpsparoderende principper i den bog var "undertryk dine følelser", skyldtes det netop, at jeg ville kritisere varegørelsen og instrumentaliseringen af følelseslivet. Hvor det gamle industrisamfund hyldede det pligtopfyldende og stabile menneske, er der i samtidens emotionelle kapitalisme efterspørgsel efter innovation, motivation og det at "brænde for noget". Det er fx tankevækkende, hvor mange steder begrebet 'passion' er krøbet ind. For eksempel spørger coach Sofia Manning på hjemmesiden coach.dk sin læser om, hvorvidt hun lever et passioneret liv. Sikkeret uden at vide det diagnosticerer hun meget præcist mentaliteten i den emotionelle kapitalisme, når hun skriver:

Du skal være passioneret, du skal leve af det, du elsker at lave, det skal være sjovt at gå på arbejde, du skal gøre en forskel – det er bare nogle af de overbevisninger, som lever i den verden og den branche, som jeg bevæger mig i. Og jeg er så heldig at gøre netop det.

Ord som 'passioneret', 'elske' og 'sjov' knyttes stadig oftere til vores arbejdsliv. Ud over at "undertrykke sine følelser", der selvfølgelig i sig selv kan være lige så undertrykkende som kravet om det modsatte, anbefalede jeg i *Stå fast*, at det igen blev legitimt at bære maske (i overført forstand) som professionel og i det offentlige rum. Et problem med "intimitetens tyranni" er, at det alt for ofte fører til, at mennesker sårer hinanden. Måske er det manglen på ritualiserede omgangsformer baseret på høflighed og en vis distance, der fører til de tilsyneladende epidemier af mobning blandt både børn i skolen og voksne på arbejdet? Vi har ifølge Sennett mistet fornemmelsen for "civilitet" eller høflighed, hvilket Sennett definerer som omgangsformer, der beskytter mennesker mod hinanden, og samtidig lader dem nyde hinandens selskab. At bære maske er civilitetens essens, skriver han, men at bære maske opfatter vi som noget uautentisk og i grunden moralsk depraveret, mens det i grunden er det modsatte, der er tilfældet (se evt. analysen i Brinkmann 2014). I hvert fald i det offentlige liv på skoler, arbejdspladser, offentlige kontorer osv. Her er en ritualiseret høflig

maske mulighedsbetingelse for fornuftig sam- eksistens, og den tiltagende følelseskultur med fokus på det hele menneske er i dette lys dybt problematisk, når vi i stigende grad opfordres til at lade det ydre udtryk korrespondere med, hvad vi føler i vores indre.

I denne artikel har jeg på baggrund af dels en historisk skitse samt en diskussion af to arbejdsbe- greber argumenteret for, at retorikken om ”det hele menneske”, der er på arbejdet med sine fø- lelser og passion, måske nok ser humaniserende ud ved første øjekast, men i realiteten dækker over en kognitiv og emotionel kapitalisme, der har en tendens til at indoptage hele personen i en varegørelse. Og har man først gjort (eller fået gjort) sin hele person til en vare, kan det være svært at slippe fri igen. For hvem vil ikke gerne være passioneret, motiveret og opleve kærlighed i forbindelse med arbejdet?

Jeg sluttede af med ganske kort at argumentere for en følelsesundertrykkelse og anti-autentisk maskeindførsel som modgift mod tanken om det hele menneske. Denne modgift er dog svær at indtage for enkeltpersoner, da de hurtigt vil blive set som kedelige brokkehoveder eller uengage- rede kolleger, så i den udstrækning man som jeg er skeptisk over for den emotionelle kapitalisme, må vi håbe, at diskussionen kan løftes op til et mere kollektivt niveau, hvor fagforeninger, til- lidsrepræsentanter og andre kollektive organer kan diskutere og modstå tendensen til at hele per- sonen skal købes af arbejdspladsen.

LITTERATUR:

- Aristoteles (1997). *Statslære*. København: Gyldendal.
- Boltanski, L. & Chiapello, E. (2005). *The New Spirit of Capitalism*. Lon- don: Verso.
- Bovbjerg, K.M. (2005). *Selvrealisering i arbejdslivet*. In Brinkmann, S. & Eriksen, C. (red.) *Selvrealisering – kritiske diskussioner af en grænse- løs udviklingskultur*. Aarhus: Klim.
- Brinkmann, S. (2007). *Det nye præsteskab – religion som Ritalin for fol- ket!* In Haviv, J. (red.) *Medarbejder eller modarbejder – religion i mo- derne arbejdsliv*: 93-108. Aarhus: Klim.
- Brinkmann, S. (2009). *Identiteten på arbejde – en kritik af koblingen mel- lem identitet og moderne arbejdsliv*. In Eriksen, C. (red.) *Det menings- fulde arbejdsliv*: 91-117. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- Brinkmann, S. (2014). *Stå fast – et opgør med tidens udviklingstvang*. København: Gyldendal Business.
- Brinkmann, S. (2016). *Ståsteder – 10 gamle idéer til en ny verden*. København: Gyldendal Business.
- Brinkmann, S. & Eriksen, C. (red.) (2005). *Selvrealisering – kritiske di- skussioner af en grænseløs udviklingskultur*. Aarhus: Klim.
- Hildebrandt, S. & Stadil, C. (2007). *Company Karma*. København: Bør- sens forlag.
- Illouz, E. (2007). *Cold Intimacies: The Making of Emotional Capitalism*. Cambridge: Polity Press.
- Korsgaard, S. (2006). *Mod et balanceret arbejdsbegreb*. In Working Paper 2006 (3). Aarhus: Institut for ledelse, Handelshøjskolen i Aarhus.
- Kunde, J. (2002). *Corporate Religion – vejen til en stærk virksomhed*. København: Børsens forlag.
- Sennett, R. (1977). *The Fall of Public Man*. (Denne udgave 2003). Lon- don: Penguin.
- Sennett, R. (2006). *The Culture of the New Capitalism*. London: Yale Uni- versity Press.
- Stadil, C. & Haviv, J. (2007). *Ledelse, ansvar og religion*. In Haviv, J. (red.) *Medarbejder eller modarbejder – religion i moderne arbejdsliv*: 299-310. Aarhus: Klim.

1. Citeret fra <https://www.lederweb.dk/dig-selv/lederrollen/arti- kel/171481/gearskifte-i-ledelse-med-7-principper>
2. Kan findes på https://www.youtube.com/watch?v=PZyE3_RjkHA
3. Kan findes på <https://www.djoefbladet.dk/artikler/2018/11/jeg-har- sagt-til-flere-af-mine-medarbejdere-at-jeg-elsker-dem.aspx>
4. Min omtale af Albæk er tidligere udgivet i en klumme i Politiken: <https://politiken.dk/kultur/art6838632/Elsker-du-din-chef-Lad- v%C3%A6re>

Svend Brinkmann er professor i psykologi på Aalborg Universitet.