

DET MENINGSFULDE ARBEJDSLIV



Redigeret af Cecilie Lynnerup Eriksen

DET MENINGSFULDE  
ARBEJDSLIV



AARHUS UNIVERSITETSFORLAG

*Det meningsfulde arbejdsliv*

© Forfatterne og Aarhus Universitetsforlag 2009

Omslag: XXXX

Trykt hos XXXX

ISBN XXX XX XXXX XXX X

1. oplag.

Printed in Denmark 2009

Aarhus Universitetsforlag

Langelandsgade 177

8200 Århus N

Fax 0045 89 43 53 80

[www.unipress.dk](http://www.unipress.dk)

# INDHOLD

ARBEJDET ADLER! 7  
*Af Steen Hildebrandt*

DET MENINGSFULDE ARBEJDSLIV FRA  
ANTIKKEN TIL I DAG 11  
*Af Cecilie Lynnerup Eriksen*

MENING SOM MEDICIN MOD STRESS 21  
– en forebyggelsesstrategi?  
*Af Lise Kirstine Gormsen*

MENINGSLEDELSE 57  
– ledelsesredskaber til at skabe  
mening i arbejdet med  
*Af Ib Ravn*

IDENTITETEN PÅ ARBEJDE 91  
– en kritik af koblingen mellem  
identitet og moderne arbejdsliv  
*Af Svend Brinkmann*

VEJE TIL ET MENINGSFULDT ARBEJDSLIV 119  
– de etiske fordringer og valgte udfordringer  
*Af Cecilie Lynnerup Eriksen*

DEN MENINGSFULDE ARBEJDSPLADS	151
– Et casestudie hos BDO Scanrevision og Systematic	
<i>Af Anne Line Dalsgaard og Anne Marie Pahuus</i>	
LEM PÅ ET LEGEME	173
– et essay om at udfylde sin arbejds-mæssige plads	
<i>Af Birgitte Graakjær Hjort</i>	
OM FORFATTERNE	201

FORORD

## ARBEJDET ADLER!

*Af Steen Hildebrandt*

Arbejde adler! Arbejde fylder! Arbejde giver løn, mening, glæde, stress, sygdom, forfremmelse, succes, berømmelse, død og ødelæggelse, udvikling, ulykke, identitet. Arbejdet har – på vore breddegrader – en helt ubegribelig stor betydning i langt de fleste menneskers liv. Vi taler om arbejdslivskvalitet, men også om nedslidning og arbejdsrelaterede sygdomme. Og når mennesker ikke har et arbejde, så er det ofte et meget stort problem. Arbejdsløshed er ofte forbundet med en følelse af meningsløshed og mangel på identitetsfølelse. Og overgangen fra arbejdsliv til pensionistliv er for mange mennesker en alvorlig ændring i hele deres liv og livskvalitet, som nogle planlægger og er bevidste om i god tid, inden det reelt sker, og som for andre kommer som en stor og pludselig forandring og overraskelse, som de har svært ved at håndtere. I nogle tilfælde bliver det til en krise.

Arbejdet spiller en ekstrem stor rolle, ja arbejdet adler manden, hedder et gammelt ordsprog. Der er i det hele taget mange ordsprog om arbejde, f.eks.: Godt arbejde giver herlig frugt; Tungt arbejde giver let søvn; Som arbejdet, så lønnen; Arbejdet bærer lønnen i sig; og nogen taler ligefrem om arbejdets velsignelse. Hver morgen myldrer hundredetusinder af mennesker ud af deres boliger og hen på en arbejdsplads – eller rettere sagt: Sådan er det for mange mennesker endnu, men stadig flere bliver hjemme – og arbejder hjem-

mefra. Hjemmearbejdspladsen, den mobile arbejdsplads og skiftende arbejdssteder og arbejdspladser bliver mere og mere almindelige. "I dit ansigts sved", siger vi også. Vi siger også arbejderbeskyttelse, arbejderbolig og arbejderbevægelse. Vi har italesat og dramatiseret arbejdet; der er en omfattende arbejderlitteratur; der er arbejdskulturer; der er en arbejdslovgivning og en arbejderbevægelse.

Politisk spiller arbejdet også en stor rolle, for det er bl.a. gennem menneskers arbejdsindsats, at den såkaldte værdiskabelse eller værditilvækst i samfundene finder sted. Velstand, velfærd, vækst, konkurrenceevne, innovation, kreativitet – det meste af dette har med arbejde at gøre, skabes af mennesker på arbejdspladser, og derfor har det stor politisk bevågenhed. Det har det også, fordi arbejde handler om arbejdspladser og virksomheder og om, hvem der har ejendomsretten til arbejdspladserne, dvs. virksomhederne og dernæst om, hvem der får det økonomiske overskud, der kommer ud af arbejdet i form af profit, fortjeneste, gevinst eller hvad vi nu kalder det. Det spiller en rolle, når talen er om arbejdet og om det meningsfulde arbejde, om der er tale om en privatejet virksomhed, om en statsvirksomhed eller om en helt tredje form for ejerskab.

I vore dage skifter mange arbejdspladser totalt karakter; vi bevæger os med hastige skridt bort fra det gamle industrisamfund og ind i nye samfund, som vi indtil videre mangler præcise betegnelser for; vi taler om innovations-, viden-, netværks- og oplevelsessamfund og om tilsvarende økonomier. I industrisamfundet var fysisk produktion, fabriksbygninger, maskiner, teknologi og automatisering centrale begreber, og mennesker var på mange måder et appendiks til maskiner. I det moderne vidensamfund er dette totalt forandret. Vidensvirksomheden er karakteriseret ved, at det enkelte menneske og samarbejde og videndeling mellem mennesker, ofte mennesker med forskellig uddannelse og baggrund, spiller en



stadig stigende rolle for den værdiskabelse, der finder sted i virksomheden. Herved bliver der mere fokus på mennesket, både det enkelte individ og grupper af mennesker. Hvor der i det gamle industrisamfund fandt en fysisk nedslidning af mennesker sted, så oplever vi i det moderne videnssamfund en stadig øget mental og psykisk nedslidning af mennesker. Vi taler om arbejdsrelaterede stress-sygdomme, og nogen går så vidt som til at tale om en dehumanisering af arbejdslivet i det moderne samfund.

I denne bog handler det ikke overvejende om løsninger; det handler om en af forudsætningerne for løsninger, nemlig sprog, begreber, indsigter, bevidsthed, og bogen repræsenterer en rig og nuanceret rejse ind i dette umådeligt mangefacetterede og problemfyldte farvand, der hedder arbejde, mening og arbejdsliv. Jeg har med stor interesse og respekt læst de mange forskellige og dog nært forbundne bidrag – der spænder lige fra redaktørens indledende indkredsning af feltet – sådan som hun vælger at se det – og hendes senere interessante artikel om de etiske fordringer og over psykologens artikel om identiteten på arbejde, sognepræstens refleksioner over arbejdets kompleksitet mellem velsignelse og forbandelse, lærings- og ledelseksperternes spændende artikel om meningsledelse, der handler om at skabe sammenhæng mellem medarbejdere og samfund og lægens artikel om arbejde, stress og mening. Meget vigtige og interessante beskrivelser, indkredsninger og drøftelser.

Bogen behandler meget vigtige spørgsmål for vor forståelse og indretning af det fremtidige arbejdsliv. Måske skal vi se mange af de kritikpunkter, der kan rettes mod den foreløbige form og indretning, som mange såkaldt moderne virksomheder har fået, som relevante og som vigtige skridt frem mod mere menneskevenlige indretninger og organiseringer af virksomheder, således at vi lykkes med at indrette virksomheder og arbejdspladser, fysiske og virtuelle, hvor det både er muligt

at producere den mangfoldighed af resultater, som vi ønsker skal komme ud af vore virksomheder samtidig med, at mennesker ikke nedslides fysisk og af stress.

Århus, den 1. juni 2009  
Steen Hildebrandt  
Professor, forfatter & ph.d.

# DET MENINGSFULDE ARBEJDSLIV FRA ANTIKKEN TIL I DAG

*Af Cecilie Lynnerup Eriksen*

Spørgsmålet om mening er så gammelt som menneskelivet selv: Hvad bør vi bruge vores liv på? Mennesker fødes ikke med instinktive svar på dette spørgsmål, og de svar, vi kommer frem til, handler ikke kun om overlevelse og reproduktion, som dyrs liv gør. Men selv om spørgsmålet om mening er gammelt i forhold til menneskelivet, så er mening et relativt nyt begreb, når talen falder på arbejdslivet. Arbejde og mening har ikke altid været et oplagt makkerpar. Det har derimod taget flere tusinde års kulturel udvikling at få koblet dem sammen.<sup>1</sup>

## **Arbejdsbegrebets idéhistorie<sup>2</sup>**

Hvis vi vender os mod historien og ser tilbage på den periode, der betragtes som den vestlige kulturs vugge, nemlig antikken fra omkring 800 f.v.t. til ca. 500 e.v.t., så repræsenterede arbejde det stik modsatte af en meningsfuld aktivitet. Arbejde

- 
- 1 I bogen refererer 'arbejde' overvejende til lønarbejde. De fleste pointer vil dog også gælde ulønnet arbejde i frivillige organisationer, husarbejde m.m. 'Arbejdsliv' refererer til den del af et menneskes liv, der bruges på arbejde.
  - 2 Følgende afsnit er baseret på Hvid (1990), Lindhardt (2000), Schultz (2004), Weber (1972), Eriksen (2003) og Lindhardt og Uhrskov (1997).

var vulgært og gjorde mennesker ufri, og det blev kun udført af slaver, fattige og kvinder. Det var derimod meningsfuldt at beskæftige sig med kunst, filosofi, krig og politisk styring af staten, og det var de arbejdsfrie, velhavende mænds privilegium at tage sig af det. Arbejde blev altså godt nok anset for at være en nødvendig forudsætning for andres frihed, men der var ingen positiv mening eller frihed forbundet med arbejdet selv.

Denne opfattelse levede videre i middelalderen til slutningen af det 13. århundrede. Men med kristendommens udbredelse blev det især de åndelige aktiviteter vendt mod Gud og livet i det hinsidige, der havde egentlig værdi og mening. Arbejdet var i værste fald at betragte som et nødvendigt onde og en straf for, at mennesket havde spist af Kundskabens træ og derfor skulle 'tjene sit brød i sit ansigts sved'. I bedste fald kunne det ses som et middel til moralsk forbedring og noget, der holdt sindet og hænderne beskæftiget, så de holdt sig væk fra andre, mere syndige beskæftigelser. I dag har vi stadig ordsproget 'Lediggang er roden til alt ondt', som udtrykker den samme tankegang. Det at ville arbejde for at tjene penge blev, som sociologen Max Weber udtrykker det, "fordømt som udtryk for den mest smudsige gerrighed og for en slet og ret uværdig tænkemåde..." (Weber 1972:31). Men i senmiddelalderen skete der så småt en ændring af disse tankegange. Den begyndte i Firenze i Italien, og derfra spredte den sig til resten af Europa. Datidens håndværkere var blevet både rige og indflydelsesrige, hvilket medførte, at arbejde fik en højere status. Det blev endda besluttet, at kun de personer i Firenze, der var medlem af et håndværkerlaug, skulle have stemmeret. Hermed var forholdet mellem arbejde og politisk indflydelse vendt på hovedet i forhold til, hvordan det var i antikken.

Med renæssancen, og i særdeleshed efter reformationens begyndelse, tog arbejdets opstigning mod en højere status for alvor fart: Protestanterne og calvinisterne så arbejdet, og indirekte arbejdets materielle frugter, som et tegn på, at

man havde Guds nåde. Arbejdet blev til et kald og en kristen pligt, fordi det blev set som en næstekærlig handling at arbejde (Weber 1972: 65). Aldrig før havde man set andet end nødvendighed i arbejdet, men efter reformationen rummede det at arbejde en egen normativitet: Det var noget, man etisk set burde gøre, og man kunne nu have en *arbejdsmoral*. En del af denne arbejdsmoral bestod i at tjene penge, og gerne mange penge. Ikke som et mål i sig selv, men som en måde at tjene Gud på. Denne 'protestantiske etik' er blevet set som en af forklaringerne på opbygningen af den enorme velstand, Vesten besidder (Weber 1972).

I oplysningstiden sker der det, at man bl.a. i den engelske tekstilindustri begynder at indføre de principper, der er forløberne for samlebåndsarbejdet, som vi kender det i dag, nemlig opdelingen af arbejdsprocesserne og en øget mekanisering. Endnu et stort skridt på vejen mod nutidens velstand er taget. Men som 1700-tallets mest fremtrædende økonom, Adam Smith, iagttager, så fører denne opdeling ikke kun til øget velstand, men også til, at arbejdet er fordummende for arbejderen og i højere grad føles meningsløst, fordi det ikke længere kræver hverken viden, erfaring eller kreativitet at udføre det. Tidligere i oplysningstiden introducerer den engelske filosof John Locke den idé, at al økonomisk værdi i virkeligheden bygger på arbejde. Ting, det er meget arbejdskrævende at fremstille, f.eks. et ur, er derfor mere værd end en ting, som ikke er særligt arbejdskrævende at lave, som f.eks. et brød. Dermed bliver selve arbejdet, og det at man arbejder, til noget værdifuldt, ikke kun i åndelig, men også i økonomisk forstand.

I romantikken, og især gennem den industrielle revolution, der i denne periode bruser ud i store dele af verden med jernbaner, fabrikker, telegrafi og telefoni, får arbejdet en endnu højere status: Den tyske filosof Georg Wilhelm Friedrich Hegel hævder, at arbejdet ligefrem er det, der adskiller os fra

dyrene. Det er gennem arbejde, at både det enkelte menneske og hele menneskeslægten realiserer sin åndelighed og sit sande væsen, som er frihed. Karl Marx, en af kommunismens grundlæggere, opfattede heller ikke frihed som frihed fra arbejde. Frihed var derimod, når man *selv* frit bestemte, hvad man ville arbejde med. Det, der gjorde et arbejde meningsfuldt, var også, at man selv havde valgt det. Nu skulle den enkelte altså ikke længere arbejde for hverken Guds eller næstens skyld, men for sin egen skyld. Med andre ord er individet og individets egne lyster og behov for alvor kommet på scenen over for slægt, samfund og Gud. Arbejdet er blevet koblet sammen med både frihed og dannelsen og realiseringen af det enkelte menneske *som* menneske. Arbejdet bliver med andre ord *identitetsskabende*. Disse ideer præger i allerhøjeste grad vores opfattelse af arbejde i dag.

I moderniteten, dvs. fra år 1900 og frem, gennemgår arbejdslivet i Vesten over kort tid store ændringer. Fra at have været nationer af bønder bliver de vestlige lande nationer af industri- og servicemedarbejdere. Med industri- og servicesamfundet opstår også de velhavende, demokratiske stater. Samtidigt begynder den optimerings- og effektiviseringsproces, der tidligere kun blev anvendt på arbejdsprocesser og maskiner, også at blive vendt mod arbejderne og lederne selv. Hvordan effektiviserer og optimerer man mennesker, nu hvor arbejdsprocesserne og maskinerne er blevet effektiviseret med stor velstand til følge? Som et svar på det spørgsmål blev der fra omkring år 1900 udviklet redskaber som organisations-teorier og ledelsesfilosofier med scientific management-teorien som den første. Denne udvikling fortsætter med Human Resource Management, coaching, lederkurser, medarbejderudviklingssamtaler og brugen af erhvervpsykologer på arbejdspladser i dag.

I senmoderniteten udvikles industri- og servicesamfundet til et globalt service- og videnssamfund. Det gør det med store

tvær-nationale politiske og handelsmæssige samarbejder som EU, med globale virksomheder og gennem udbredelsen af fjernsyn, computere, internet, mobiltelefoni og billige flyrejser m.m. De vestlige arbejdsmarkeder bliver i højere og højere grad omlagt fra at være produktionsorienterede til at være design-, oplevelses-, service- og markedsorienterede. Der sker en større outsourcing af industriarbejdet til 3. verdens lande, f.eks. i tekstilbranchen. For 200 år siden udgjorde folk, der arbejder med landbrug, 80 % af den arbejdende befolkning i Danmark. I dag udgør de kun 4 % (Lindhardt og Uhrskov 1997). I stedet arbejder flere og flere mennesker kreativt med viden, service, innovation, markedsføring, design, forbrugerinddragelse, branding, oplysning og oplevelser – selv i de fag, man normalt kun forbinder med produktion og service som rengørings- og fødevarerindustrien. Denne udvikling passede godt sammen med, at de unge i 1960'erne og 1970'erne begyndte at stille skærpede krav til arbejdet: Arbejdet skal ikke bare bringe mad på bordet, det skal også være noget, individet kan realisere sig selv og sin kreativitet igennem. Med andre ord har de tanker, der florerede blandt romantikkens filosoffer, slået rod i den unge del af befolkningen, og menigmand og -kvinde har også i højere grad end nogensinde før i historien frihed, trykthed og mulighed for at forfølge egne personlige lyster og drømme i arbejdslivet. Samtidigt starter en udvikling hen imod fladere ledelsesstrukturer og en større grad af medbestemmelse og selvledelse på mange arbejdspladser. Ledelsen bevæger sig væk fra at arbejde autoritativt, hierarkisk og beordrende til i højere grad at arbejde motiverende, ligeværdigt og argumenterende.

Op gennem 1990'erne er der sket en yderligere individualisering af arbejdernes krav til arbejdet. Det skal stadig, som i 1960'erne og 1970'erne, være et arbejde, som man selv har valgt, men man vil også føle og opleve arbejdet som meningsfuldt. Der er med andre ord et krav om, at individet

har mulighed for bestemte relationer til sit arbejde: at det er selvvalgt, at det rummer mulighed for selvudvikling og selvbestemmelse, og at det føles meningsfuldt. Derfor kan både det at være forsker i vacciner mod HIV og slagteriarbejder være eksempler på, hvad man i dag vil kalde meningsfuldt arbejde – forudsat altså, at den enkelte selv oplever det som meningsfuldt.

Grundene til at vi arbejder, og hvad der bliver anset for at være et meningsfuldt arbejde, har altså ændret sig dramatisk gennem tiden. I antikken udelukkede arbejde mennesker fra politisk indflydelse, etisk dannelse og meningsfylde. I dag har vi et arbejdsbegreb, som både kan rumme identitet, politik, etik og mening. Hvor familieliv, fritidsliv, det politiske og det religiøse liv tidligere i historien spillede en større rolle for vores identitet, selvværd og samfundstilknytning, så er arbejdslivet i høj grad blevet den arena, hvor vi realiserer os selv som individer og som mennesker. Sat på spidsen: I dag arbejder vi ikke kun for at overleve, vi lever også for at arbejde.

### **Hvorfor fremme meningsfuldt arbejde?**

For det enkelte menneske er et meningsfuldt arbejdsliv ofte vigtigt, fordi vi bruger så stor en del af vores liv på netop at arbejde. Set som nation, så arbejder danskerne i dag mere end i vores umiddelbare fortid. For selv om arbejdstiden for den enkelte er gået betydeligt ned – arbejdsugen er i perioden 1920 til 1990 gået fra 48 til 37 timer, og ferien er forlænget fra tre til seks uger i perioden 1920-2003 – så er arbejdstempoet til gengæld sat op. I mange brancher er det desuden almindeligt at have meget overarbejde, hvorfor arbejdsugen for disse mennesker i perioder reelt er 50, 60 og for nogen endda 70 timer lang. Desuden er både mænd og kvinder ude på arbejdsmarkedet i dag, hvor kvinderne før 1960'erne i højere grad var hjemmegående. Den tid og energi, vi bruger på at arbejde, kunne i stedet gå til vores familie, kunstnerisk



udfoldelse, frivilligt arbejde, spændende fritidsinteresser eller politisk arbejde. Der er værdifulde aktiviteter nok at bruge sit liv på. Så for at vi ikke skal kunne ende med at føle, at vi har spildt en stor del af vores liv på arbejdet, er det derfor en fordel, hvis vores arbejdsliv er meningsfulde.

Spørgsmålet om mening er også relevant for virksomheder, offentlige institutioner og andre organisationer, hvor der arbejdes. Arbejdspladser, der udfører og tilbyder et meningsfuldt arbejde, står godt rustet over for en lang række af de udfordringer, arbejdspladser står over for i dag, bl.a. med at tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere, motivere og engagere sine ansatte, skabe arbejdsglæde, nedbringe stress og sygdom samt håndtere den stigende forbrugerbevidsthed og forbrugeraktivisme. En virksomhed, der udfører meningsfuldt arbejde, har som resultat af bl.a. det også mulighed for at skabe gode resultater økonomisk, historisk og menneskeligt (Kolind 2007, Bains m.fl. 2007, Pedersen 2007, Schultz 2004).

## Om antologien

Baggrunden for at lave denne antologi er, at arbejdet spiller så stor en rolle for vores liv og samfund, og at meningsfuldt arbejde er et frugtbart mål at stræbe efter både for individer og virksomheder. Antologiens bidragsydere undersøger, hvad et meningsfuldt arbejde og arbejdsliv er, og de forholder sig samtidigt konstruktivt og anvendelsesorienteret til spørgsmålet om, hvordan individer og virksomheder kan fremme meningsfuldt arbejde.

Som antologien viser, findes der flere bud på, hvad mening i arbejdet og arbejdslivet er. F.eks. sætter sognepræst Birgitte Graakjær Hjort fokus på vigtigheden af fællesskab, fordi et arbejde, ifølge hende, bliver meningsfuldt, når det er nødvendigt for andre end bare os selv, og vi indgår i et fællesskab med andre gennem arbejdet. Gennem et feltarbejde har filosofen Anne Marie Pahuus og antropologen Anne Line

Dalsgård afdækket, at følelsen af mening i arbejdet opstår, når medarbejderen oplever indflydelse og flow i arbejdet og samtidigt anerkendelse og tillid på arbejdspladsen. Cand.mag. i filosofi Cecilie Lynnerup Eriksen argumenterer for, at der er to betingelser, der skal være opfyldt, for at et arbejde kan kaldes meningsfuldt. Den ene betingelse er, at arbejdet i bred forstand er etisk værdifuldt, og den anden betingelse er, at arbejdet er valgt og kan anerkendes som vigtigt af individet eller virksomheden selv.

Artiklerne i antologien tager udgangspunkt i forskellige aspekter af arbejdslivet. Professor i psykologi, Svend Brinkmann, tager afsæt i det faktum, at arbejdet i dag er identitetsskabende. Han argumenterer for, at det er en uholdbar konstruktion, bl.a. fordi vores arbejdsliv i dag er for ustabile som gode rammer for en identitet. Læge Lise Gormsen viser med udgangspunkt i medicinsk og psykologisk forskning, at mening i arbejdet kan være en faktor, der beskytter mod stress, og forsker ved Learning Lab Denmark Ib Ravn redegør for, hvilke konkrete redskaber ledere kan bruge til at skabe mening i arbejdet med. Antologien repræsenterer altså ikke ét samlet bud, men en række forskellige portrætter af og redskaber til, hvordan individer og virksomheder kan opnå og tilbyde meningsfuldt arbejde.

Der er den røde tråd i bogen, at forfatterne peger på forhold, der rækker ud over individet, som nødvendige for det meningsfulde arbejdsliv. Det kan være kollegialt fællesskab, samfundsnytte, anerkendelse, selve arbejdsopgaverne, tillid eller hensynet til næsten og miljøet. Det menings- og arbejdsbegreb, antologien indkredser fra forskellige sider, repræsenterer dermed et skift i forhold til de sidste årtiers store fokus på individuel selvudvikling og/eller økonomisk vækst gennem arbejdslivet. Mening er et bredere begreb: Det muliggør både selvudvikling og økonomisk vækst, men det rækker samtidigt langt ud over individets selv og sætter ikke kun vækst og

værdi lig med økonomisk vækst og værdi. Dermed er ideen om det meningsfulde arbejdsliv både et opgør med og en fortsættelse af de traditioner, lønarbejdet og arbejdslivet har udfoldet sig igennem de sidste 50 år.

Antologien er dog ikke ukritisk over for sit eget positive budskab. Forfatterne argumenter for, at det rummer mange spændende muligheder for individer, virksomheder og samfund at fremme det meningsfulde arbejdsliv, men flere af dem påpeger også, at det ikke er en vej uden faldgruber: Et meningsfuldt arbejde kræver omtanke fra både individer og virksomheder, hvis arbejdslivet ikke skal ende med at fylde hele livet og dermed føre til skrøbelige familieliv, sårbare identiteter og et svækket demokrati og civilsamfund, for at nævne et par af de farer der peges på. Det meningsfulde arbejdsliv rummer altså ingen hurtige løsninger på problemer eller ufejlbarlige veje mod fremtiden, men er et spørgsmål om den rette balance. Den balance rummer muligheden for, at vi kan øge livskvalitet, velstand og velfærd under hensyn til den verden, vi er en del af. Mening har altså ikke bare rødder tilbage til vores ældste fortid, men også potentialet til at række langt ud i vores fremtid.

Det er vigtigt at understrege, at denne antologi hverken er arbejdslivsforskning eller formidling af en sådan. Bogen er derimod en efterfølger til antologien *Det meningsfulde liv*, og som i forgængeren har en række forfattere med forskellig faglig baggrund forholdt sig til og reflekteret over et emne af eksistentiel vigtighed – denne gang mening og arbejdsliv. Det har de gjort med udgangspunkt i deres respektive fag. Bogens sigte er i højere grad eksistentielt end akademisk, og bogen henvender sig ikke til forskere i arbejdsliv, men til mennesker, som tænker over meningen med deres arbejdsliv. Håbet er, at bogen kan danne udgangspunkt for frugtbare tanker, dialoger og beslutninger hos disse mennesker.

Tak til forlagsredaktør Carsten Fenger-Grøndahl for opfordringen til at lave denne efterfølger til *Det meningsfulde liv* (2003).

## Litteratur

Bains, G., m.fl.: *Mening Inc. The blueprint for business success in the 21th century.*

Profile Books Ltd 2007.

Eriksen, Cecilie (red.): *Det meningsfulde liv.* Aarhus Universitetsforlag 2003.

Hvid, Helge: *Det gode arbejde.* Forlaget Fremad 1990.

Kolind, Lars: *Kolindkuren – fra bureaukrati til vækst.* Jyllands-Postens forlag 2007.

Lindhardt, Jan og Uhrskov, Anders: *Fra Adam til robot. Arbejdet – historisk og aktuelt.* Gyldendal 1997.

Lindhardt, Jan: Arbejdets mening. I *Etik, ansvar og værdier i den offentlige sektor – en debatbog.* juni 2000, Finansministeriet 2000.

Pedersen, Ulla Stilling: Skab mening i arbejdslivet. Jyllands-Posten 7.11.2007.

Schultz, Karen: *Eksistens i arbejdslivet – at skabe mening for virksomhed og medarbejder.* Hans Reitzels Forlag 2004.

Weber, Max: *Den protestantiske etik og kapitalismens ånd.* Fremad 1972.

## MENING SOM MEDICIN MOD STRESS

– en forebyggelsesstrategi?

*Af Lise Kirstine Gormsen*

Under min uddannelse til læge har jeg i flere omgange fungeret som praktiserende læge. Jeg har i den forbindelse et utal af gange siddet over for mennesker, især kvinder, der har klaget over, at de var stressede og nedtrykte. Jeg har i starten med forbløffelse, og efter nogen tid med genkendelse, hørt på en liste af klager over arbejdet, familiens forventninger, børnenes gentagne sygdom og vagtlægers manglende evne til at hjælpe. Det har tydeligt fremgået, at de var helt udkørte og småsyge selv. Når jeg har spurgt til problemerne, så har klagerne ikke handlet om nervøsitet over børnenes eller egen sygdom, men mere om, at alle ferie- og sygedage var opbrugte, og at de ikke længere kunne overskue hverdagens udfordringer. En af disse kvindelige patienter mødte fuldstændig udmattet op i konsultationen. Hun fortalte, at hun ved midnatstid dagen før havde opdaget, at hun skulle bage brød til brødordningen i børnehaven næste dag. Hun blev derfor nødt til at stå op et par gange i løbet af natten for slå brødet op, tænde ovnen og bage bollerne, for hun kunne ikke møde op med bagerbrød. Det ville være for stort et nederlag.

Dette illustrer, at mange af os efterhånden har spændt buen til det yderste både arbejdsmæssigt og privat med en daglig-

dag og weekender, der slet ikke er til at overskue og få til at hænge sammen, hvis man er bare den mindste smule forkølet, træt eller uoplagt. Det kan delvist forklare, hvorfor mange danskere sidder i konsultationen hos deres læge og klager over stress og nedtrykthed. Den stress, man som praktiserende læge bliver præsenteret for, kommer dermed ikke kun fra arbejdslivet. Stress kommer både fra omgivelserne (arbejdsliv, privatliv og samfund) og fra individet selv (genetisk, psykisk og socialt), og stressen har konsekvenser både for samfundet i form af uarbejdsdygtighed og dårligt fungerende familier og for individet i form af sociale problemer, fysisk og psykisk sygdom (Figur 1).

Figur 1: Årsager til og konsekvenser af stress

<i>Stressorer</i>		<i>Effekt</i>	<i>Konsekvenser</i>
Omgivelser	Samfundet	Stress	Manglende deltagelse i samfundet
	Arbejdslivet		Uarbejdsdygtighed
	Privatlivet		Dårligt fungerende familie
Individet	Biologisk		Hjertekarsygdomme, sukkersyge og infektioner
	Psykisk		Depression og angst
	Socialt		Isolation, misbrug og ensomhed

Når stressen rammer, sygemeldes vi oftest fra arbejdet af vores praktiserende læge, og arbejdet får derfor også oftest skylden. Men et menneskeliv består ikke bare af arbejde. Det er for mig at se kombinationen af et overfyldt arbejde og ditto privatliv sammen med en sårbarhed hos individet, der gør os stressede, ikke arbejdet i sig selv. Når stressen rammer er årsagen derfor hele vores liv, og hele vores liv rammes. Spørgsmålet om stress

er dermed mere komplekst, end det ofte gøres til. Faktisk kan arbejdet ligefrem være en beskyttende og helbredende faktor i forhold til stress, når det f.eks. drejer sig om behandlingen af stress-relaterede depressioner, hvad denne artikel vil uddybe.

Når man beskæftiger sig med stress og arbejde, dukker begrebet mening ofte op. Det lader til, at både det at have mening i arbejdet og at have et meningsfuldt liv kan påvirke sygdom, sundhed og vores velbefindende i en positiv retning. Hvis man lever et meningsfuldt liv, har man en følelse af sammenhæng. Det beskytter individet mod stress, fordi denne følelse hjælper en til at takle stress, så det ikke bliver skadeligt. Man kan på den måde sige, at mening kan være en medicin mod stress. Et problem i de mange undersøgelser og diskussioner af stress er, at ordet stress i virkeligheden dækker over mange forskellige begreber. Det er derfor vigtigt at beskrive og diskutere selve begrebet stress. Hvad dækker det over? Hvad opstår det af? Hvad medfører det? Derefter kan man undersøge, hvordan stress kan behandles i relation til vores arbejdsliv. Dette kapitel beskæftiger sig derfor overvejende med stressbegrebet, og først i anden omgang med hvordan stress forholder sig til vores arbejdsliv. Slutteligt sandsynliggøres det, at mening i arbejdslivet være med til at forebygge stress.

### **Definition og diagnosticering af stress**

De fleste mennesker vil på et tidspunkt opleve en eller anden form for stress, og det er ofte kvinder, der rammes. I 1987 følte 7 % af de erhvervsaktive sig stressede, og dette tal var steget til 11 % i 2005 (Netterstrom, Bech og Eller 2007). Det skønnes, at der dagligt er 35.000 mennesker, der er sygemeldte med arbejdsrelateret stress, og at der årligt dør 1.400 mennesker af samme årsag. Arbejdsrelateret stress forårsager mellem 1-1,5 mio. sygefraværdsdage totalt set ifølge Statens Institut for Folkesundhed i juni 2006. En to år gam-

mel undersøgelse fra forsikringselskabet PFA viser, at 20 % af alle ansøgninger om førtidspension skyldes stress, og hos Center for Stress vurderer man, at sygdomme og sygefravær, der skyldes stress, koster samfundet mere end 100 mia. kr. om året, og at tallet er stigende. Det er ikke kun i Danmark, at stress er et problem. Ifølge WHO er stress ved at udvikle sig til den største trussel mod folkesundheden i den vestlige verden. I øjeblikket anslås stress at udløse over halvdelen af alle depressioner og angstlidelser, og dette tal forventes at stige. WHO har forudsagt, at inden for de næste 10 år vil 50 % af alle vestlige dødsfald kunne relateres til stress. Der er altså god grund til at have fokus på trivsel og nedsættelse af stress, både set fra et menneskeligt og økonomisk perspektiv.

Ordet stress kommer af det latinske ord *stringere*, som kan oversættes til 'at stramme' eller 'snøre til'. Begrebet stress anvendes som nævnt på flere forskellige måder i dag. Nogle taler om, at de *udsættes* for stress, andre, at de *oplever* stress, og atter andre, at de *har* stress. Begrebet stress bliver i stigende grad brugt som angivelse af travlhed, ubehag og følelsen af ikke at kunne nå de daglige gøremål. Hvis man ser på den internationale litteratur om stress, kan man sige, at der er tre overordnede stressdefinitioner. For det første kan stress defineres som en tilstand i individet. Denne form er ofte brugt i medicinsk litteratur og repræsenterer en biologisk stressdefinition. For det andet kan stress defineres i forhold til omgivelserne som f.eks. høje krav, tidspres og trusler. For det tredje kan stress defineres som relationen mellem forhold i omgivelserne og individet. Herved henvises til den situation, hvor en person føler, at omgivelserne presser på i en sådan grad, at han eller hun ikke længere kan klare sig og føler sig trængt op i en krog (Kristensen 2007).

Fra en medicinsk synsvinkel beskriver overlæge Bo Netterstrøm fra Stressklinikken på Hillerød Sygehus i bogen *Klar besked om stress*, at der findes både positiv og negativ stress.



Den positive stress opstår, f.eks. når man har travlt. Man er anspændt, men føler i øvrigt fornøjelse med opgaven. Oplevelsen af kortvarig stress er nødvendig, for at vi kan udvikle os fysisk og personligt, men det er vigtigt, at vi oplever en dynamisk vekselvirkning mellem aktivering og hvile, både fysisk og mentalt, for at kunne regenerere og forblive sunde. Ved et afbalanceret stressniveau opleves livet stimulerende og lystbetinet. Positiv stress er med andre ord ikke skadeligt.

Negativ stress opstår, når man belastes og samtidig føler, at man ikke kan klare belastningen. Den negative stress kan skade det fysiske og psykiske helbred. De stressreaktioner, kroppen sætter i gang ved en belastning, har til formål at sætte os i stand til at yde vores bedste, både mentalt og fysisk. Ved stress reagerer kroppen ved at aktivere særlige dele af nervesystemet, frigive stresshormoner og skrue op for stofskifteprocesser, der frigør energi til muskler og hjerne. Den del af nervesystemet, der aktiveres af stress, kaldes det sympatiske nervesystem. Det sætter bl.a. hjerterytmen i vejret, øger vores blodtryk og sætter os i stand til bedre at udfolde os fysisk og psykisk. Disse reaktioner starter i løbet af få sekunder og kaldes "kamp-flugt-reaktionen". Hormonet adrenalin spiller en stor rolle her. Stofskiftet reagerer lidt langsommere end nervesystemet, men i løbet af få minutter efter en stressende oplevelse har kroppen øget sin produktion af stofskifte- og stresshormonet kortisol, der aktiverer kroppens beredskab den første times tid, bl.a. ved at stimulere nedbrydningen af sukker- og fedtstoffer, så vi får mere energi til vores muskler og hjerne. Men den gavnlige effekt varer ikke ved. Efter en times tid hæmmer kortisol ens immunsystem, så man er mere modtagelig over for infektioner. Kortisol fremmer desuden åreforkalkning og påvirker også blodets evne til at størkne. Derudover kommer uregelmæssig hjerterytme. Derfor betyder langvarig stor produktion af kortisol, at man øger risikoen for åreforkalkning og blodpropper i hjerne og hjerte (Net-

terstrom, Kristensen m.fl. 1993; Whärborg 2002). På den adfærdsmæssige side leder stress statistisk set til et øget forbrug af tobak, kalorierig kost, alkohol, kaffe og til nedsættelse af motion og søvn. Alle disse faktorer medfører både sammen og hver for sig en øget produktion af skadelige stoffer i kroppen og dermed en øget risiko for sukkersyge, infektionssygdomme og hjertekarsygdomme (Theorell, Kristensen et al. 2006). Desuden påvirker kortisol vores hjerne således, at man husker dårligere, har sværere ved at koncentrere sig og bliver følelsesmæssigt sårbar. Altså er det sådan, at hvis belastningen varer ved, bliver vi tappet for energi i stedet for at få energi, og vi bliver sårbar overfor fysiske sygdomme.

I disse år forskes der meget i, hvad stress gør ved hjernen. Professor og overlæge Poul Videbech på Psykiatrisk Hospital i Risskov har ved hjælp af hjerneskaninger vist, at deprimerede patienter har en høj koncentration af stresshormonet kortisol, og at en del af hjernen, hippocampus, er skrumpet. Man kan få en høj koncentration af kortisol ved langvarig og svær stress, og dette kan medføre en øget risiko for depressioner og problemer med indlæring og hukommelse (Videbech og Petersen 2001). Forenklet sagt kan kronisk stress altså lede til hjerneskade med depression og hukommelsesbesvær til følge.

Kvindes og mænds sygelighed og dødelighed er forskellige i forbindelse med stress. Yngre mænd har større risiko for at dø af hjertekarsygdomme, f.eks. blodpropper i hjertet, end kvinder, mens kvinder har højere forekomst af depression, sygdomme i bevægeapparatet, type 2-sukkersyge og immunforsvarslidelser. Forklaringen ligger i både biologiske og psykosociale forhold. Af biologiske forhold kan nævnes kønshormonernes påvirkning af stresshormonerne. På den psykosociale side findes kvinders dobbeltarbejde. Kvinder har ud over deres lønarbejde gennemsnitlig mest husarbejde og derudover mest af det følelsesmæssige belastende omsorgsansvar for børn og gamle. Desuden er lønarbejdet stadig

præget af det traditionelle kønsrollemønster, hvor kvinder har ufleksible jobs som f.eks. sekretærer, og mændene fleksible jobs som f.eks. chefer (Petersson and Hargreave 2007).

Det biologiske og psykosociale spiller også sammen, især inden for hjertekarsygdommene. Undersøgelser har vist, at begge køns blodtryk og udskillelse af stresshormonet noradrenalin steg, når de skulle på arbejde. Men når mændene havde fri, faldt blodtryk og stresshormonsudskillelse, hvori- mod kvindernes steg. Det var tilfældet, uanset om kvinder og mænd havde samme type arbejde og familiemæssige situation (f.eks. antal af børn, var gift eller enlige etc.). De kvinder, der på denne måde havde et højt stressniveau, producerede også flere biologisk skadelige stoffer i kroppen, der giver en øget risiko for hjertekarsygdomme. Dette er i tråd med, at kvinder på en mandsdomineret arbejdsplads statistisk set har stor risiko for at få hjertekarsygdomme, hvilket er lige omvendt hos mænd (Petersson and Hargreave 2007).

Denne biologiske måde at beskrive stress på blev grundlagt af Hans Hugo Bruno Selye i 1930'erne (Wainwright og Calnan 2002). Selye var den første til at beskrive det kroniske stresssyndrom i 1936, og Selyes stressmodel er stadig den mest brugbare biologiske model til forståelse af kroniske stress- og helbredstilstande. Den indeholder både biologiske og subjektive reaktioner. Teorien sondrer mellem stressorer (psykosociale belastninger), stresstilstanden (den biologiske reaktion på stressorerne) og distress (de ubehagelige kropslige og følelsesmæssige oplevelser individet har under stress, dvs. den subjektive reaktion på stressorerne). I Selyes model sondres der også mellem akut og kronisk stress. Den akutte stresstilstand er menneskets reaktion på ydre faresignaler. Det er en rationel overlevelsereaktion, en form for positiv stress. Den angst, man herunder oplever, er en rød lampe, der signalerer fare. Når faren er forbi, klinger angsten af, som det ses f.eks ved eksamensangst.

Det var imidlertid den kroniske stresstilstand, som interesserede Selye. Han havde iagttaget denne stressreaktion hos patienter med kroniske lidelser. Selye var meget fokuseret på de biologiske faktorer ved stress. Blandt de biologiske faktorer ved selve den kroniske stresstilstand fokuserede Selye på det førømtalte hormon kortisol. Det er et hormon, som ofte er vanskeligt at påvise pålideligt på basis af en enkelt blodprøve. For at påvise stress biologisk har læger derfor siden Selye dels fokuseret på døgnmålinger, hvor man måler f.eks. kortisol i urinen i et helt døgn, og dels på andre hormoner. Et af de andre brugbare hormoner er noradrenalin, men siden 1990 er det det thyreoidea-stimulerende hormon (TSH), som er et stofskiftet hormon, der er blevet det mest sensitive og pålidelige mål for det sidste døgn biologiske stresstilstand. Desuden er urinsyrekoncentrationen et andet mål for stress, som er relativt nemt at påvise. Indholdet af TSH i blodet er lavt, når kortisolproduktionen er høj, og der er højere koncentrationer af urinsyre, jo større stresstilstand et menneske befinder sig i.

Udover at måle biologiske stoffer, der kan give meget svingende resultater på den enkelte person på forskellige tidspunkter af døgnet og livet, og som derfor ikke altid er de mest pålidelige indikatorer på stress, kan man måle stress ved hjælp af spørgeskemaer. Den kroniske stresstilstand er blevet forsøgt målt med mange forskellige spørgeskemaer. Historisk set er *Symptom Checklist* (SCL) et af de første af denne type skemaer. Det blev udarbejdet af en gruppe psykiatere, psykologer og sociologer i Baltimore i 1950'erne. Den første tjekliste bestod af 41 symptomer på stress, og kaldes derfor SCL-41. Symptomer på stress kan være ubehagelige kropslige og følelsesmæssige oplevelser, som når folk i lang tid har følt sig "trængt op i en krog" eller "demoraliserede" på deres arbejde og i familien. De hyppigst påviste symptomer på stress er angst og depression, hvorfor en afdækning af disse er med til at påvise stress. Siden 1954 er SCL-41

vokset til SCL-92. De 92 symptomer består af tilstande og følelser, som inden for WHO's internationale klassifikation af psykiske sygdomme (kaldet ICD-10-diagnoserne) er med til at definere *svær depression*, *generaliseret angst*, *posttraumatisk stresstilstand*, *tvangstilstande*, *panikangst*, *fobier* og *somatoforme tilstande*, hvis man har dem i særlig høj grad. Hvis man har dem i mindre grad, så udgør disse symptomer ikke sygelig stress.

SCL-92-testen er brugt på mange tusinde danskere og er derfor god at bruge, når man til forskningsformål vil måle stress. Det centrale problem ved måling af stress, både biologisk og med spørgeskemaer, er, at alle metoder er vanskelige at bruge på en enkelt person i en behandlingssituation. Man kan nemlig ikke med sikkerhed vha. disse metoder afgøre, om en person reelt er stresset eller ej. En person kan ligge højt eller lavt inden for nogle parametre, men der er ikke nogle helt sikre tegn på, hvornår en person er stresset. Det bedste er derfor stadig at tale med patienten og finde ud af, om han eller hun føler sig stresset, og lade de nævnte skemaer og blodprøver være supplerende oplysninger.

### **Stressbegrebets udvikling**

Ifølge forskerne David Wainwright og Michel Calnan var Selye og hans biologiske stressbegreb med til at grundlægge stressbegrebet (Wainwright og Calnan 2002). For at etablere stress som videnskabeligt begreb fik Selye kontakt med forskere og læger med interesse i psykosomatikken. Psykosomatikken er den videnskab, der interessere sig for, hvordan psykiske belastninger kan udmønte sig i fysiske sygdomme. Stress kunne her bruges som et begreb, der forklarede sammenhængen mellem psyke og krop f.eks. i forbindelse med hjertekarsydomme. Socialforskere var også interesserede i stress, fordi stress kunne ses som et resultat af en desorganiseret og syg civilisation, hvor fysiske sygdomme opstod på

grund af dårlig tilpasning mellem menneske og industrielle forhold. De stressdefinitioner, som definerer stress i forhold til omgivelserne eller som relationen mellem forhold i omgivelserne og individet har deres oprindelse inden for disse videnskaber.

Det var dog først i 1950'erne hvor militæret fik øjne op for stressforskningen, at den rigtig tog fart. Stress kunne bruges mod fjenden, og anti-stress-teknikker kunne bruges som beskyttelse af egne styrker, og mange stressforskere arbejdede derfor for militæret. Fra militære og civile forskningscentre bredte brugen af stressbegrebet sig ud til sundhedspersonale, som f.eks. praktiserende læger, via forelæsninger og bøger og til almindelige mennesker via medierne. Dette medførte, at stressbegrebet ændrede sig i løbet af 1960'erne fra at være noget, forskere fortalte fagpersoner og almindelige folk om, til at være noget, almindelige mennesker havde en mening om – om som de kunne fortælle forskerne om via undersøgelser og kontakter i sundhedsvæsenet og socialvæsenet. Begrebet var blevet kendt og levede nu sit eget liv. I de sidste år er stress-begrebet indgået i arbejdskampen og som en del af mange ledelsesteorier. Dobbeltigheden i begrebet er særlig tydeligt her, idet positiv stress er nødvendigt, for at man kan yde et krævende stykke arbejde, men det er skadeligt, hvis man er stresset i længere tid (Wainwright og Calnan 2002).

Over en 50 års-periode har stressbegrebet altså forandret sig fra at være et biologisk begreb til at være et begreb, der beskriver alt fra fysiologisk processer til følelsesmæssige hverdagsfænomener, der er en naturlig del af folks hverdagsliv (Wainwright og Calnan 2002). Dette er grunden til, at det er utroligt svært at tale og skrive om stress, uden at der er flere stressbegreber på spil, og i dette kapitel bruges derfor også forskellige stressbegreber som i meget af den øvrige litteratur om emnet.

## Stressmestringsmekanismer

Når mennesker udsættes for stressorer, som Selye talte om, både på arbejdet og i privatlivet, så har de forskellige måder at reagere og tilpasse sig på. Det kalder man for “mestring”, “tilpasningsreaktioner”, “håndtering” eller “ *coping* -strategier”. I faglitteraturen om emnet findes blandt andre to forskellige teorier om *mestring*. Den ene teori er udviklet af Susan Folkman og Richard Lazarus. De skelner mellem to overordnede tilpasningsreaktioner: den rationelle og den emotionelle (Folkman og Lazarus 1980; Lazarus og Folkman 1984). Den *rationelle* mestring er knyttet til akut stress, det kan f.eks. dreje sig om en nyopereret patient, der har smerter og ikke får nok smertestillende medicin. Dette er både en fysisk og psykisk stressor, der kan føre til stress. En rationel mestringsstrategi kunne være at opsøge det relevante personale og gøre det klart, at man får for lidt smertestillende medicin. Men når en rationel løsning på en stressor ikke foreligger, f.eks. når der er tale om en kronisk smertepatient, hvor ingen medicin har hjulpet, bliver den emotionelle mestring den behandlingsmæssigt mest brugbare strategi at lære patienten. Den kunne bestå i, at patienten sammen med behandlerne finder ud af, hvordan han eller hun bedst kan leve sit liv på trods af smerterne. En metode kan være, at man kognitivt forsøger at afbryde de negative tanker, der er forbundet med smerte, og i stedet fokuserer på andre tanker.

Den anden teori om mestring er udviklet af Garry K. Brown og Perry Nicassio. De beskriver mestring ud fra mere overordnede begreber som aktive versus passive strategier (Brown og Nicassio 1987). Aktiv mestring er defineret som en persons forsøg på at håndtere f.eks. smerte ved at bruge hans eller hendes resurser enten på at kontrollere smerten eller på at fungere på trods af smerten. Passiv mestring er karakteriseret ved hjælpeløshed, eller det at personen overlader kontrollen af smerten til andre. En central forskel mellem aktiv og passiv

mestring er altså, om personen forlader sig på egne eller eksterne resurser med hensyn til at håndtere den oplevede smerte (Brown og Nicassio 1987; Nicholas, Wilson m.fl. 1992).

Hvis en person er på vej ind i en kronisk stresstilstand og samtidig er deprimeret, vil de symptomer, der følger med en depression, f.eks. nedtrykthed, håbløshed, angst og træthed, nedsætte eller helt ophæve de fleste mestringstrategier, men især de aktive strategier vil være mindskede. Tilbage er følelsen af ikke at have kontrol, hvilket yderligere forværrer håbløsheden og nedtryktheden og dermed depressionen. At det faktisk er sådan understøttes af studier, der har vist, at aktiv mestring hænger sammen med, at personen har en højere social funktion, mindre depression og bedre tilpasningsevne til f.eks. smerte (Holmes og Stevenson 1990; Broome, Bates m.fl. 1990; Edwards, Smith m.fl. 2004). En persons mestring af stress kan altså være vigtig i forhold til, om vedkommende bliver negativt påvirket af at være udsat for stress, og om han eller hun udvikler skadelige følgevirkninger som f. eks. depression

### **Stress og depression**

Når de omtalte tilpasnings- eller mestringsstrategier ikke slår til, bliver stresstilstanden som nævnt en belastning, og der er risiko for, at den kroniske stress leder til en stressudløst depression. Forbindelsen mellem stress og depression er sandsynligvis, som tidligere nævnt, at høje kortisolniveauer i blodet kan forårsage en hjerneskade i hippocampus, og at man derved bliver mere tilbøjelig til at få en depression. Når man er deprimeret, mindskes evnen til mestring yderligere, og mindsket mestring forværrer depressionen. En ond cirkel er i gang. Man kan derfor indirekte måle, hvor god eller dårlig menneskets mestring er, ved at måle hvor deprimerede de er. En måling af, hvor svær en depression man har, er derfor med til at afgøre, hvilken stress-behandling lægen vil igangsætte.



Ved høje scorer på depressionsskemaerne gives antidepressiv medicin. Ved lavere depressionsgrader anvendes den kognitiv orienterede psykoterapi, der øger mestringsevnen hos patienten, således at den onde cirkel brydes. Der er et stigende antal stressudløste depressioner i Danmark og den vestlige verden (Netterstrom, Bech m.fl. 2007).

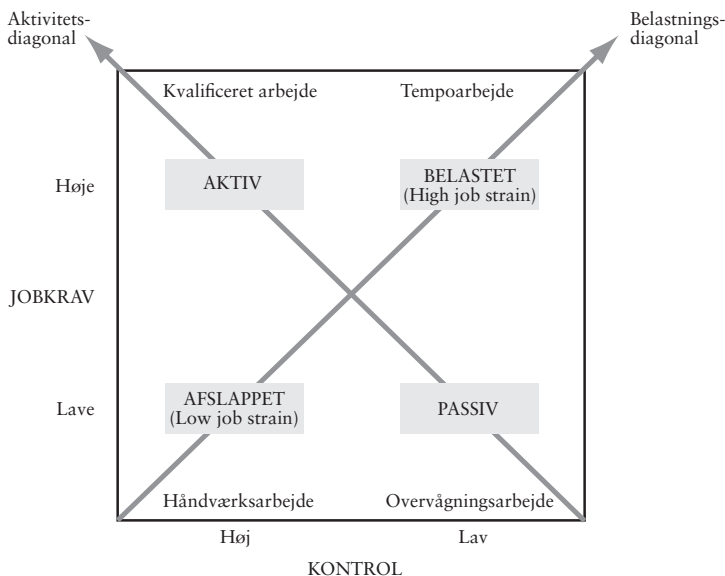
Stressede mennesker henvender sig ofte til deres praktiserende læge, som beskrevet i indledningen, men de fleste venter desværre så længe, at de på det tidspunkt ikke længere bare er stressede, men allerede har en stressrelateret depression. Ifølge psykiater Bettina Holm, der har specialiseret sig i stressrelateret depression, kan den praktiserende læge undersøge sagen ved at sygemelde patienten i 14 dage, og hvis personen ikke har fået det bedre, så er det ikke stress, men derimod en stressrelateret depression vedkommende lider af. Behandlingen af den stressrelaterede depression er den samme som ved andre depressioner, dvs. medicinsk behandling, samtalerapi eller en kombination. En anden vigtig del af behandlingen i denne situation er desuden uddannelse inden for stresshåndtering, således at sygdommen ikke udløses igen eller forværres. Lægens eller en anden sundhedsarbejders redskab er at undervise patienterne i de psykiske og fysiske signaler på stress og hjælpe dem med at erkende de stressorer, der er til stede i den enkelte patients hverdag. Et virkningsfuldt praktisk værktøj er f.eks. at få folk til at strege ud i kalenderen og lave plads til dage og måske hele weekender, hvor man ikke skal noget.

Meget tyder på, at der hele tiden sker en forværring af vores stressede livs- og arbejdsstil, der vil føre til flere psykiske skader og symptomer i fremtiden. Udfordringen er at finde ud af, hvilke stressorer der er i spil. Er det selvforskyldt, fordi personen har valgt at udfordre sig selv for kraftigt psykisk eller fysisk? Eller er de krav, som vores arbejdsgivere og politikere stiller til arbejdsbyrden for store? Og tør og bør vi sige "pjat" til det selvoplevede stress, der ikke fuldstændigt

kan måles? Eller skal samfundet, læger og arbejdspladser altid imødekomme et menneske, der føler sig stresset? Det er vigtigt, at vi i dag tager hul på en debat om disse spørgsmål.

### **Arbejdsrelateret stress**

Der er flere teorier om, hvorfor stress opstår – og hvorfor det især opstår på arbejdet. Tyskeren Johannes Siegrist udviklede i midten af 1990'erne *effort-reward-modellen* som en teori (Siegrist 1996). Modellen har, som navnet antyder, to hoveddimensioner: 1) effort (indsats) og 2) reward (belønning). Den grundlæggende ide er, at den ansatte på en arbejdsplads indgår en slags formel eller uformel kontrakt med arbejdsgiveren om, at der skal være balance mellem indsats og belønning. Der opereres med tre slags belønninger, som den ansatte kan modtage i arbejdet: løn, anerkendelse og karriere. De tre slags belønninger kan i et vist omfang supplere hinanden. Man kan til en vis grad leve med f.eks. en lavere løn ved udsigt til en eventuelt bedre stilling på et senere tidspunkt, eller hvis man har en høj anseelse i samfundet. Men hvis belønningen ikke står mål med indsatsen, opstår der en ubalance, som på sigt skaber stress. F.eks. arbejder mange studerende til en lav løn eller helt ulønnet på en arbejdsplads, idet de håber på en fast ansættelse. Hvis personen så vrages til en sådan fast ansættelse, kan det føre til stress og dermed den nævnte række helbredsmæssige problemer. Ubalancen og stressen opstår således ifølge teorien, fordi den ansattes retfærdighedssans krænkes, når den ansatte ikke belønnes på en passende måde.



Figur 1: Job-strain-modellen.

En anden teori om forholdet mellem stress og arbejdsmiljø er *job-strain-modellen* (figur 1), som blev udviklet af amerikaneren Robert Karasek og svenskeren Töre Theorell (Karasek og Theorell 1990). Modellen tager udgangspunkt i to dimensioner i det psykiske arbejdsmiljø. For det første krav, de krav om arbejdsmængde og arbejdstempo, som stilles til arbejdstageren i forbindelse med udførelse af jobbet. Den anden dimension er kontrol, der består af indflydelse i arbejdet og udviklingsmuligheder. Ideen er, at man finder det højeste stressniveau og den højeste sygelighed hos gruppen med høje krav og lav kontrol. Et eksempel kunne være slagteriarbejdere, der skal nå en vis mængde arbejde inden for et vist tidsrum og ikke har kontrol over tilrettelæggelsen og mængden af arbejdet. Amerikanerne Jeffrey V. Johnson og Ellen M. Hall supplerede modellen med en tredje dimension, nemlig social støtte i arbejdet. Når man opdeler de to dimensioner i "høj"

og “lav”, får man fire typiske jobsituationer: aktive jobs med høje krav og høj kontrol (f.eks. direktørjobs), belastende jobs med høje krav og lav kontrol (f.eks. akkordarbejderen ved samlebåndet). Afslappende jobs med lave krav og høj kontrol (f.eks. selvstændigt håndværksarbejde), og passive jobs med lave krav og lav kontrol (f.eks. overvågningsarbejde af maskiners produktion). Man finder det højeste stressniveau og den højeste sygelighed i den belastede gruppe. Jo større ubalance mellem de høje krav og den lave kontrol, des flere helbredsproblemer. Man finder dermed færrest helbredsproblemer i den afslappede gruppe. Personer med aktive jobs er ganske vist udsat for et vist niveau af belastning, men den høje kontrol matcher belastningerne. Resultatet er, at mennesker med den type jobs har masser af den positive stress og stor personlig udvikling og vækst. Det omvendte er tilfældet for personer i passive jobs. De udvikler typisk passivitet, apati og hjælpeløshed, hvilket kan føre til øget sårbarhed for fysiske lidelser såvel som depression og angstlidelser. Teorien er efterfølgende bevist gennem en række undersøgelser i især USA og Sverige, men også herhjemme (Kristensen 1994).

En tredje teori om arbejde og stress omhandler *social kapital*. Teorien har den centrale præmis, at et socialt netværk har positiv værdi. Denne teori er udviklet af Pierre Bourdieu og Loïc Wacquant (Bourdieu og Wacquant 1996). Den sociale kapital er et udtryk for sammenhængskraft i f.eks. nationer, samfund, organisationer, grupper og familier. Ved at indgå i sociale relationer baseret på netværksnormer og tillid får individet adgang til nogle resurser, der udspringer af mellem-menneskelighed. F.eks. hvis der er et godt socialt sammenhold på en arbejdsplads, kan den enkelte arbejde mere effektivt, har færre sygedage og oplever mindre stress (Olesen m.fl. 2008). Et eksempel på dette kunne være, at medarbejderne på en hospitalsafdeling med høj social kapital tager ekstravagter i en periode med underbemanding, uden at dette giver anledning

til en øget oplevelse af stress. De samme arbejdere kunne i en lignende situation på en afdeling uden social kapital føle sig pressede og evt. sygemelde sig pga. stress. Således udgør den sociale kapital en resurse, der rækker ud over individernes selv: Det er en produktiv kraft, der gør en organisation til andet og mere end en samling individer, der hver især forfølger egne mål. Indgåelse i netværk vil altså oftest have et positivt afkast for individet i form af social kapital, og individet får således lettere ved at forfølge både individuelle og kollektive mål. At social kapital opstår i netværk af sociale relationer betyder selvsagt, at social kapital er en resurse, der ligger i selve fællesskabet og dermed rækker ud over individet, frem for som en egenskab ved individet.

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø i Danmark kombinerer disse forskellige teorier og hævder, at der er mange veje til stress. Før arbejdsmedicinen vandt indpas som forskningsfelt i 1960'erne og '70'erne blev stress opfattet som et "direktørproblem". I dag ved man, at samlebandsarbejdere, rengøringsassistenter, kasseassistenter, buschauffører og andre job med lav social status tilhører jobgrupper, hvor risikoen for stress og stressbetingede sygdomme er størst. Stress kan ramme alle steder i organisationen og er derfor mere demokratisk fordelt end tidligere og omfatter en større gruppe af mennesker på arbejdsmarkedet.

### Årsager til stress

I de sidste 50 år er der sket tre ting på det danske arbejdsmarked, som har betydning for stress. For det første har der været en kraftig vækst i velfærdssamfundet, hvilket har givet et stort antal ansatte i social-, sundheds- og uddannelsessektoren. Disse mennesker har oplevet en række delvist nye stressorer i arbejdet så som besværlige klienter, høje emotionelle krav, rollekonflikter, uklare kvalitative krav, uendelig arbejdsmængde, vold og trusler om vold, institutionelle

sammenlægninger og store interpersonelle konflikter. For det andet har der været en vækst i antallet af ansatte, med hvad man kan kalde grænseløst arbejde. Disse mennesker møder uklare eller uendelige krav i arbejdet, stor arbejdsmængde og mange deadlines kombineret med manglende rolleklarhed og en række interpersonelle problemer. Et eksempel kunne være kreative arbejdere som reklamefolk eller akademiske forskere. Den tredje ting er, at kvinderne er kommet på arbejdsmarkedet, samtidig med at de stadig tager det meste huslige arbejde på sig samt omsorgsopgaverne med børn, syge og ældre familiemedlemmer.

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø kategoriserer årsagerne til stress i arbejdet i tre dele: 1) De "traditionelle" problemer som højt tempo, ensformigt arbejde, lav indflydelse og få udviklingsmuligheder, hvilket som nævnt rammer f.eks. slagteriarbejdere, syersker, kasseassistenter, chauffører og rengøringsassistenter. 2) Problemer i social-, sundheds- og uddannelsessektoren med klientarbejde, der medfører uklare krav, stort arbejdspress, følelsesmæssige krav, konflikter, vold, chikane og vanskelige klienter, hvilket f.eks. rammer socialrådgivere, lærere, læger, sygeplejersker, hjemmehjælpere og sos-assistenter. 3) Det grænseløse arbejdes problemer, som består i uendelige krav, uklar grænse til fritiden, problemer med balancen mellem familie- og arbejdsliv, manglende forudsigelighed og individualisering af krav og løsninger. De rammer især folk, der er ansat inden for it, medier, reklamer, management, underholdning, kunst og dele af den offentlige sektor. Udviklingen i dag tyder meget på, at andelen af mennesker med grænseløst arbejde øges i fremtiden inden for alle erhverv, og vi må derfor i stigende grad have fokus på den type arbejde, når vi diskuterer stress.

## Stressforebyggelse og behandling

Stress kan i vid udstrækning forebygges, begrænses og behandles, og det er vigtigt, at dette gøres både på kollektiv- og individniveau. Blandt de kollektive tiltag er der det at gøre noget ved det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Det nationale forskningscenter for arbejdsmiljø har formuleret de såkaldte 'seks guldkorn', som en hjælp til at forbedre arbejdsmiljøet på de danske arbejdspladser (se f.eks. de seks guldkorn under [www.arbejdsmiljoviden.dk](http://www.arbejdsmiljoviden.dk)). Guldkornene er baseret på de førnævnte modeller for arbejdsrelateret stress, nemlig effort-reward, job-strain og social kapital.

De seks guldkorn består af 1) indflydelse 2) mening 3) forudsigelighed 4) social støtte 5) belønning og 6) krav. Høj grad af indflydelse på egne arbejdsforhold medfører handlekompetence og ansvarlighed. Et meningsfuldt arbejde, hvor der er sammenhæng mellem personens arbejde og arbejdspladsens samlede produktion skaber en følelse af sammenhæng. God forudsigelighed i arbejdet skaber tryghed og sikkerhed for den enkelte arbejder. God social støtte blandt kollegaer og ledelse skaber social forankring og integration. Høj grad af belønning skaber personlig værdighed og følelsen af værdi og passende krav i arbejdet skaber personlig udvikling og vækst. De seks guldkorn giver således tilsammen et overordnet billede af de grundlæggende ingredienser i et godt psykisk arbejdsmiljø og er tænkt som et praktisk værktøj for den enkelte arbejdsplads. Redskabet skal dog konkretiseres og tilpasses den enkelte arbejdsplads for derefter at blive implementeret i dagligdagen. Dette ville kunne lade sig gøre via løbende diskussion af guldkornene blandt arbejdere og ledelse.

Som nænt i indledningen kommer stress ikke bare fra arbejdslivet men også fra folks privatliv. Man skal således i langt højere grad end tidligere indbygge det enkelte menneskes privatliv i modellerne om arbejdsrelateret stress, hvilket er fuldstændig fraværende i effort-reward- og job-strain-modellerne. Hvis

stress hører til hele livet og ikke bare arbejdslivet, så skal vi til at bruge brede strategier over for stress både behandlings- og forebyggelsesmæssigt. Stress bliver til i dagligdagen, og den skal derfor angribes både hjemme og på arbejdet. Udover at satse på det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen, så skal den enkles privatliv også inddrages. Dette kunne f.eks. forgå ved at øget fokus på arbejds-familiebalancen på arbejdspladsen. Arbejdspladserne bør have øje for, at deres medarbejdere både skal have arbejdslivet og privatlivet til at fungere. Helt basale, common-sense-eksempler på hjælp kunne være, at arbejdspladser får billige og sunde madindkøbsordninger eller stiller fleksible børnepasnings- og boligmuligheder til rådighed for deres medarbejdere. Det kunne også være nem og billig adgang til motion, mulighed for flekstid og øje for hver enkeltes indsats og behov. Tiltag som disse ses på nogle arbejdspladser, men behovet for dem er langt fra dækket endnu.

Hvis skaden alligevel er sket, så bør det være muligt at indgå nogle aftaler med den enkelte og tilpasse opgaverne og arbejdsmængden eller tilbyde ekstern hjælp til den enkelte og familien i form af praktisk hjælp, undervisning, rådgivning m.m. Der ligger dog den fare i særaftaler med den enkelte, at de kan medføre, at andre i arbejdsgruppen i stedet skal tage arbejdet eller ikke bliver tilbudt samme privilegier, og dette kan medføre, at der sker skade på den sociale kapital i hele gruppen, og dermed øges risikoen for stress hos den enkelte ansatte. Arbejdspladserne, både offentlige og private, skal derfor være meget vidende om stress og være villige til at ansætte eksterne hænder i deltidstillinger eller vikarer og anse det for et vigtigt problem at beskæftige sig med. I dag bliver stress ikke taget lige alvorligt alle steder, og mange arbejdspladser har endnu ikke taget opgaven på sig, trods de rigelige økonomiske og menneskelige argumenter for at gøre det.



Samfundet med uddannelsesinstitutioner, love og arbejdspladser har i høj grad et ansvar for at fremme viden om stress og stressforebyggende tilrettelæggelse af arbejde og samarbejde, idet de menneskelige, faglige og økonomiske følger af stress er store med sygedage, fysisk og psykisk lidelse, hospitalsophold, misbrug og tidlig pensionering. På samfundsniveau kan vi via politik, love og ændringer af arbejdskulturen indrette samfundet så stressforebyggende som muligt. F.eks. var nedsættelsen af arbejdstiden til 37 timer umiddelbart et skridt i den rigtige retning. Men det har medført et øget arbejdstempo, fordi man mange steder skal udføre opgaver, der før var nomineret til 40-50 timers arbejde, på den forkortede tid, og det har været med til at øge stressniveauet. I dag er det ofte sådan, at opgaverne i et almindeligt 37-timers arbejde ikke kan nås på den afsatte tid, hvorfor det ikke er ualmindeligt, at mange stadig arbejder meget mere end 37 timer om ugen.

Et andet problem opstår, når organisatoriske forhold, f.eks. manglende resurser, gøres til et individuelt problem (Brinkmann og Eriksen 2005). Dette sker bl.a. i forhold til pasningen af ældre, hvor værdigrundlaget er værdighed og respekt, men tiden er knap. Hvis den enkelte følger de gældende regler, så kan vedkommende ikke levere det arbejde, som hun og arbejdspladsen ønsker. Dette løser mange sundhedsarbejdere ved at arbejde over uden løn. Her bliver arbejdspladsens resurseproblem til et individuelt problem. I tråd med dette individuelle syn på arbejdet tilbyder nogle arbejdspladser stresshåndteringskurser og mediteringstid for at forebygge stress. Tanken bag dette er egentlig god, men tendensen kan blive farlig, hvis det reelt går ud på, at arbejdsgiveren vil få medarbejderne til at yde mere. Og hvor går grænsen for, hvad arbejdsgiveren kan kræve: skal man også meditere eller tage koncentrationsstimulerende piller som Fontex, de såkaldte lykkepiller? Det centrale problem er, at stress i nogle tilfælde

ikke skyldes noget ved individet som sådan, men at der er organisatoriske og samfundsmæssige forhold, der bør ændres, hvis man vil stressen til livs.

På individniveau er det vigtigt at lære symptomerne at kende for at kunne gøre noget ved sin stress, f.eks. følelsen af ikke at slå til, ulyst, træthed, hukommelsesproblemer, hjer-tebanken og irritabilitet. Det vigtigste, man kan gøre som in-divid for at nedsætte sin stress, er at få slappet af indimellem, få sovet ordentligt om natten, dyrke motion og spise sund kost. Kroppen har brug for at opbygge ny energi til erstatning for den, vi brugte, da vi var stressede. Blot ti minutters pause et par gange om dagen, hvor man tænker på noget andet og slapper af, øger vores modstandskraft over for stressens skadelige virkninger væsentligt. Dette kan gøres ved, at man i løbet af en arbejdsdag laver rutineprægede opgaver, hvor man kobler af og får pulsen ned, som f.eks. at fotokopiere, tømme opvaskemaskine eller arkivere. Dette værdsættes dog ikke særligt meget på arbejdsmarkedet i dag, hvor personlig udvikling og udfordrende opgaver er i centrum. Endvidere kunne man droppe at prøve på at leve op til idealbilledet af en perfekt kvinde eller mand. Acceptere, at der er nullermænd i krogene, og at bilen er brugt, men man lever et ustresset sundt liv med plads i kalenderen til afslapningsdage både for børn og voksne.

Når det er gået galt med stress, har en flerstrengt stress-behandling vist sig at være effektiv. På Stressklinikken på Hillerød Sygehus har de haft gode erfaringer med et program på fire måneder bestående af månedlige stresshåndteringssamtaler, instruktion i afslapningsøvelser, motion og henvisning til psykiatrisk vurdering og evt. medicinsk behandling ved behov (Netterstrom, Bech og Eller 2007). Dette er især ef-fektivt, når stress er blevet til en stressrelateret depression. En undersøgelse fra 2007 viste, at denne tilgang gav meget bedre resultater med at få de stresssygemeldte tilbage på arbejds-

markedet end tilgangen i kontrolgruppen, hvor de stressramte kun havde to lægesamtaler med tre-fire måneders mellemrum og ellers passede sig selv derhjemme.

Behandlingen af stress er dog stadigvæk meget omdiskuteret. Nogle læger mener fortsat, at løsningen på stress er en langtidssygemelding på f.eks. tre måneder uden yderligere behandling. Mange studier viser dog, at det at holde folk på arbejdsmarkedet er en af nøglerne til at forblive erhvervsaktive og dermed ikke påbegynde den sociale deroute, tabet af job kan føre til (Baum 2007). Psykiateren Bettina Holm Norling har i samarbejde med medicinalfirmaet Eli Lilly Danmark udarbejdet et meget brugbart oplysnings- og undervisningsmateriale til arbejdsgivere, kollegaer, venner og familie om stressudløst depression, som kan fås ved henvendelse til firmaet. Formålet med materialet er, at man via oplysning af arbejdsgiver, kollegaer og pårørende kan hjælpe med til at holde den deprimerede person i arbejde og dermed forebygge, at sygdommen udvikler sig til en kronisk, invaliderende depression.

Paradokset er, at arbejdet altså på den ene side kan gøre os syge, men på den anden side kan det også have en forebyggende og direkte helbredende effekt. Arbejdet som beskyttende faktor kan forklares delvist ud fra begrebet social kapital. Hvis man står uden for arbejdsmarkedet i længere tid, mister man sin sociale kapital, og man har ikke adgang til den psykiske resurse, som fællesskabet er, og man gøres dermed yderligere sårbar. Hvorimod man bevarer denne resurse og kan rejse sig efter sygdom, hvis man ikke mister sit arbejde.

### **Mening i arbejdet forebygger stress**

Når man beskæftiger sig med spørgsmål vedrørende stress og arbejdsliv, dukker begrebet mening ofte op, som det f.eks. kunne ses i 'de seks guldkorn'. Meget tyder nemlig på, at et meningsfuldt arbejdsliv og et meningsfuldt arbejde i det hele

taget har den egenskab, at det i mange tilfælde fungerer som et *værn* mod stress.

Der er også brug for at diskutere mening på arbejdspladsen, viser en undersøgelse af HK'eres jobovervejelser fra Capacent Epinion for HK-Statbladet. Undersøgelsen viste, at hver femte HK'er i staten i det seneste år har søgt andet arbejde eller skiftet job, fordi det nuværende ikke var meningsfuldt nok. Men hvad kendetegner mening i arbejdet? Langt størstedelen svarede, at et meningsfuldt arbejde er et, som gør en forskel for virksomheden og borgerne, hvor man bliver udfordret og har et godt forhold til kollegerne. Kun 53 % mener, at arbejdet er meningsfuldt, fordi de tjener penge. At det er afgørende for HK'erne at føle mening i det, de laver, er tydeligt i undersøgelsen. Hele 86 % mener nemlig, det er vigtigt for dem, at jobbet er meningsfuldt. Der er heldigvis også rigtig mange af HK'erne, nærmere betegnet 91 %, som oplever, at der overvejende er mening i deres arbejde. De 7 %, som svarer, at de ikke oplever, at jobbet overvejende giver mening, siger, det mest af alt er fordi, at de ikke bliver udfordret og ikke gør en forskel for virksomheden, borgerne eller kollegerne. Hver tredje i den gruppe synes ikke, de kan bruge sig selv i arbejdet, og hver femte tjener ikke nok til, at jobbet giver mening. Men selvom et klart flertal siger, deres job overvejende er fuld af mening, er der stadig plads til forbedring. Således svarer 62 %, at deres arbejde godt kan blive mere meningsfuldt. Og spørger man, om dele af arbejdet er meningsløst, mener hver tredje, at det er tilfældet. HK'erne beskriver, at hvis arbejdet ikke er udviklende og giver mening, så opgiver man det og finder et nyt. Når mening på denne måde spiller en stor rolle for, om man bliver i sit nuværende arbejde, og om man synes, man har et tilfredsstillende arbejde, så kunne det være relevant at undersøge, om et meningsfuldt arbejde kan forebygge stress i ens arbejdsliv og dermed ens liv.

En af de mest indflydelsesrige forskere inden for mening er

den afdøde israelske forsker Aaron Antonovsky (1923-1994), som via sin forskning har vist, at mening, forstået som oplevelse af sammenhæng (*sense of coherence*), er afgørende for menneskets evne til at leve med og mestre de stressorer, der er i vores moderne verden. Antonovsky bruger herved stressorer i en bredere forstand end Selye. Udgangspunktet for Antonovskys forskning er, at selvom stærk stress og traumatiske oplevelser for de fleste mennesker har en negativ indflydelse på de udsattes helbred, så er der et mindretal, der klarer sig igennem voldsomme oplevelser uden at blive syge af det. Dette gjaldt blandt andet overlevende fra koncentrationslejrene. Antonovsky interviewede en del kvinder, der havde været i koncentrationslejre under 2. verdenskrig, og ikke overraskende var de fleste stærkt traumatiserede. Men Antonovsky mødte imidlertid en gang imellem nogle kvinder, der på trods af deres oplevelser i koncentrationslejrene havde formået at komme videre i tilværelsen og udtrykte en tillid til og glæde ved livet. Gruppen var lille, men stor nok til, at Antonovsky begyndte at interessere sig for dem og andre med lignende historier. Kvinderne var karakteriseret af at have en høj grad af viden, selvidentitet og et godt selv vurderet helbred. Desuden havde de et stort netværk og en god fornemmelse af samhørighed, forudsigelighed og håndterbarhed i tilværelsen. Antonovskys konklusion er på basis af dette og andre studier, at jo bedre vi er til at opleve tilværelsen som meningsfuld, forståelig og håndterlig på trods af modgang og traumatiske oplevelser, desto bedre er vi til at lykkes med vores liv som mennesker og dermed undgå eller klare livets stressorer (Antonovsky 2002).

Psykologerne Crystal L. Park og Susan Folkman har også arbejdet med meningsbegrebet i relation til mestring og stress (Park og Folkman 1997). De præsenterer en model, hvor mestringsprocesser i forbindelse med stressende livsbegivenheder relateres til forskellige meningskoncepter. De skelner

mellem to niveauer af mening: *global mening* og *situationel mening*. Global mening defineres som en persons vedvarende forestillinger og værdsatte mål og refererer til en persons overordnede oplevelse af formål, orden og sammenhæng i livet. Global mening er bygget op af en akkumulation af livserfaringer. Det kan f.eks. være en person, der hele sit liv har anset familien som det mest grundlæggende i livet. Den situationelle mening er derimod den mening, der skabes i interaktionen mellem personens globale mening og omstændigheder i en specifik person-miljø-transaktion. Det er den mening, en person tillægger en bestemt begivenhed på basis af den overordnede globale mening. Et eksempel på det ses, hvis den førmtalte person bliver bedt om at passe børnebørnene og gør dette, selvom han eller hun havde et vigtigt møde på arbejdet.

Ifølge Park og Folkman omfatter den situationelle mening to meningsprocesser. Den første meningsproces er en vurdering af mening, som både er personens vurdering af en situations betydning – er den væsentlig eller ej? – og personens vurdering af egne resurser til håndtering af situationen. Den anden meningsproces er en meningsdannet mestring, som er en persons forsøg på at vurdere situationen, ændre den vurderede mening eller ændre den globale mening, så der bliver overensstemmelse mellem den situationelle mening og den globale mening. Hvis der ikke er overensstemmelse mellem den globale mening og den situationelle mening, vil det nemlig stresser personen ifølge Park og Folkman. Derfor sættes den meningsdannede mestring også særligt i spil, når en situation umiddelbart opleves som truende og uhåndterbar. Antonovskys sammenhængsfølelsesbegreb handler om global mening, og det viser noget vigtigt om evnen til at leve vores hverdagsliv. Mennesker, der netop overordnet set har et meningsfuldt liv i betydningen ‘oplever en stærk følelse af sammenhæng’, klarer også hverdagens stressorer bedre end

folk, der har en lav følelse af sammenhæng. Disse mennesker har en bedre chance for at holde til stress eller håndtere stress på jobbet. På denne måde bliver et af midlerne mod stress mening. Dette er også vist i en stor dansk undersøgelse af blandt andre senior forsker Karen Albertsen fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Undersøgelsen fandt blandt 2053 danske arbejdere på 52 forskellige arbejdspladser at mennesker med høj sammenhængsfølelse i deres liv oplevede færre stress symptomer end folk med lav sammenhængsfølelse (Albertsen et al. 2001). Dette støtter således i en dansk nutidssammenhæng at mening er en vigtig ingrediens i at begrænse stress. Antonovsky mente at sammenhængsfølelsen opstod gennem et menneskes opvækst og at den var mere eller mindre stabil efter 30 år alderen. Dette er der i dag sat spørgsmålstegn ved (Albertsen et al. 2001), hvilket betyder at sammenhængsfølelsen kan udvikles hele livet igennem. Dette giver os mulighed for at skabe og forøge sammenhængsfølelsen og dermed forebygge stress.

En måde at forsøge at skabe mening og sammenhæng i arbejdslivet er at få sin globale og sin situationelle mening til at passe sammen, f.eks. hvis en person, som går meget op i økologi i sit privatliv, finder et arbejde i et firma, der laver økologiske produkter. Et eksempel på, hvor der kan opstå stress på arbejdet er, når global og situationel mening ikke stemmer overens, f.eks. når en læge bliver uddannet i overensstemmelse med hans eller hendes overbevisning om at kommunikere og behandle patienter med respekt og indføling, og så befinder sig på et hospital, hvor dette ikke er muligt på grund af nedskæringer. Her vil vedkommende blive meget stresset. Hvis man tager dette alvorligt, kan man kræve af arbejdstagerne, at de har overvejet deres globale mening i forhold til den situationelle i deres arbejde. Er det en stressor i ens arbejdsliv, at den globale mening ikke passer med den situationelle, kan man f.eks. tage det op til en medarbejderud-

viklingsamtale. Mange ansættelsessamtaler i dag tager også udgangspunkt i dette. Dette gøres lettere, når arbejdspladserne, som det ofte er tilfældet nu, har lavet et værdi- eller meningsgrundlag, som kan sikre match af arbejdet og den ansatte. Der kan dog opstå problemer, hvis dette grundlag ikke er muligt at operationalisere på grund af resursemangel eller manglende viden om, hvordan man omsætter værdier til praksis. Så ender det hele i varm luft, og medarbejderne bliver frustrerede og skuffede, hvilket kan føre til endnu mere stress. Det meningsfulde arbejde står således i tæt relation til personens egne værdier, og det den enkelte person ser som et meningsfuldt liv. I denne forbindelse bliver det ikke bare vigtigt at have et meningsfuldt arbejde, men at leve et meningsfuldt liv i det hele taget for at beskytte os mod stress.

Det er derfor også vigtigt at fokusere på vores privatliv, når vi taler om stress, f.eks. bliver det dagligliv, læger lever, vigtigt ikke bare for dem selv, men også for deres patienter. Det at gå i teateret, lave god mad til venner og familie eller løbe en tur er en lige så vigtig del af arbejdet i sundhedsvæsenet som det at læse en fagartikel eller arbejde i døgn drift med vagter og forskningsarbejde. Det, at ansatte lever deres liv på en meningsfuld måde i dets helhed, beskytter mod stress og gør på denne måde de ansatte til bedre læger, ledere, chauffører, pædagoger osv. Denne tilgang har endnu ikke været grundlag for store undersøgelser, men flere og flere sætter fokus på det meningsfulde liv og stress, f.eks. i tiltag som Landsforeningen "Livskvalitet mod Stress". I fremtiden vil denne tilgang givetvis vinde indpas, og vi vil se flere praktiske tiltag, der har fokus på et meningsfuldt liv både fra private, arbejdsgivere og samfundet.

### **Meningsfulde fysiske rammer om arbejdslivet**

Med hensyn til at skabe mening i arbejdslivet og dermed reducere stress har forskningen især fokuseret på det psykiske



arbejdsmiljø (Karasek og Theorell 1990; Kristensen 1994) og foranstaltninger i den retning som f.eks. de seks guldkorn. Det er vigtigt for at have et velfungerende og meningsfuldt arbejdsliv, at det psykiske arbejdsmiljø er godt, men de fysiske arbejdsrammer viser sig gennem nyere forskning også at være en vigtig faktor for et meningsfuldt og stressreduceret arbejde. På dette mere praktiske plan mener mange, at arbejdspladsernes ude- og indemiljøer også kunne være med til at skabe en form for sammenhængsfølelse og stressreducerende effekt. F.eks. laver landskabsarkitekt og ph.d.-studerende Lene Lottrup et ph.d.-projekt med hypotesen, at mens et dårligt arbejdsmiljø kan fremkalde stress hos medarbejderne, så kan naturlige ude- og indemiljøer nedsætte stress hos medarbejderne og måske medvirke til at skabe følelsen af mening i hverdagen. Teorier om naturens sundhedspotentiale er især udviklet af amerikaneren Roger Ulrich. Hans såkaldte æstetiske følelseteori (*aesthetic affective theory*) tager udgangspunkt i mennesket som et biologisk væsen, der er skabt til at leve i naturlige omgivelser (Ulrich 1983). I dag bor de fleste danskere i byer, og de opholder sig overvejende indendørs, hvor de sidder temmelig stille. Danskere i dag har dog samme genetiske baggrund som vores forfædre, der levede ude i naturen. Vore forfædres overlevelse var fuldstændig afhængig af deres følelser og kropslige reaktioner, der sker ubevidst og på en brøkdel af et sekund (Tomkins 1962). De opstår f.eks. under jagt, når jægerne har fuldt et dyrespor og står over for et stort og potentielt farligt byttedyr.

Ifølge forskeren Silvan Tomkins, som Ulrich læner sig op ad, har mennesket ni grundfølelser, hvoraf to er positive (glæde og interesse), en er neutral (overraskelse), og seks er negative (frygt, panik, sorg, vrede, afsky og skam). Specielt de negative affekter har været helt afgørende for vores forfædres overlevelse, og ifølge Ulrich kan mennesket i dag stadig bedømme sine omgivelser ud fra et overlevelsesperspektiv

på en brøkdelen af et sekund (Ulrich 1983). F.eks. opfatter vi lynhurtigt, om chefen er tilfreds med vores arbejde, eller om kollegaerne hvisker om os. I urbane miljøer kan mennesket ikke opføre sig i overensstemmelse med sine instinkter, men må hele tiden bruge sit intellekt og sin logik, f.eks. følger vi trafikreglerne og kører ikke, som vi har lyst til, hvilket ifølge Ulrich medfører træthed og stress. Ulrich ville mene, at vi som mennesker ikke er bygget til det arbejdsliv, de fleste af os har, med at sidde foran en computer dagen lang og lade os bombardere med informationer, og derfor er stress et stigende problem. Hvis omgivelserne er trygge, slapper vi af. Det betyder, at hvis vi opholder os i naturlignende omgivelser, der signalerer trykthed, vil vi have mulighed for afslapning og rekreation.

En anden teori, der understøtter dette, er teorien om opmærksomhed/hvile (*attentive restoration theory*), som er udviklet af Rachel og Stephen Kaplan (Kaplan og Kaplan 1980). Ifølge denne teori har mennesket to typer af opmærksomhed: Den ene er den 'rettede' opmærksomhed. Den vi bruger, når vi f.eks. laver kontorarbejde. Her bombarderes vi med informationer, og vi må konstant prioritere mellem dem. Det anslås, at vi rammes af omkring 11 mio. informationer hvert sekund, og den del, der ikke bliver fravalgt i hypothalamus, sendes videre til den føromtalte stresspåvirkelige del af hjernen, hippocampus, og til sidst sendes de til pandelappen, hvor vi kognitivt kan bearbejde 15-20 informationer per sekund. Hvis man bliver mentalt træt og stadig er nødt til at bruge sin rettede opmærksomhed, så stimuleres det sympatiske nervesystem til at øge mængden af kortisol, og pulsen bliver højere. Her er kroppen på overarbejde, og hvis ikke den hviler efterfølgende, kan det true helbredet. Rachel og Stephen Kaplan mener, at vi i naturen oftest anvender en anden form for opmærksomhed, som de kalder "spontan" opmærksomhed. Her sorterer vi ikke informationerne, men "scanner" omgivelserne, f.eks.

når vi går ad en kendt vej, som vi egentlig ikke lægger mærke til, men vi bliver helt nærværende på et splitsekund, hvis noget uventet, som en bjørn, dukker op på vejen. Spontan opmærksomhed er ikke begrænset og kræver ingen energi, fordi informationerne her går en kortere vej via amygdala til det limbiske system, der styrer følelserne. På denne måde får de andre dele af hjernen mulighed for at hvile, hvilket er rekreative.

Vi kan også bruge Antonovskys teori om sammenhængskraft til at forklare naturens gavnlige effekt på mennesker. Naturen kan netop være en indgangsport for mange mennesker til at få kontakt med følelsen af at være en del af en større sammenhæng: årstidernes skiften, jordens og menneskers historie og udvikling osv. F.eks. når man står på toppen af et vinterklædt bjerg og ser udover landskabet og føler sig taknemmelig over at opleve den skønhed, men også tænker, at man er lille, ubetydelig og skrøbelig i denne storslåede verden. Man tænker desuden tilbage på de mennesker, der gennem århundreder har levet i disse barske omgivelser, og så virker ens egne dagligdags stressorer ikke helt så ubehagelige. Der er lavet en del forskning med fokus på naturens helbredende effekter. En af de mest kendte er en af Roger Ulrichs undersøgelser, der viste, at nyopererede patienter, der lå med udsigt til natur, fik mindre smertestillende medicin og blev udskrevet hurtigere end patienter, der lå med udsigt til en mur. Teorien er, at naturen indgyder ro og mindsker angst, hvorimod muren ikke har samme effekt eller måske endda forværrer angst og uro. Flere sygehuse i Danmark er begyndt at indrette stuerne efter disse indsigter, f.eks. på Rigshospitalet. Ulrich har ligeledes påvist, at hospitalshaver mindsker nervøsitet og stress, forebygger depression og smerter og bedrer livskvaliteten for både patienter, ansatte og pårørende, især hvis de opfordrer til eller giver mulighed for bevægelse. Erfaringer med hospitalshaverne er i dag både gennem Lene Lottrup's ph.d.-projekt

og i andre projekter ved at blive overført til raske menneskers arbejdsmiljø for at se, om de samme positive effekter af naturen kunne gøre sig gældende i denne sammenhæng.

Man kunne forestille sig, at et ude-/indemiljø, der opfordrer til bevægelse, kunne virke stressreducerende, både fordi man kommer i bevægelse, f.eks. "walk and talk"-møder, og fordi man i sine pauser, når man kigger op fra sit arbejde, og når man bevæger sig rundt på arbejdspladsen, kan se, at man er en del af noget smukt og en større sammenhæng, hvilket i sig selv ville være meningsgivende og stressforebyggende, idet arbejdsmiljøet minder en om, at man er en del af naturen og et større biologisk kredsløb.

## **Konklusion**

Stress er en del af mange menneskers hverdag, og når vi ikke kan mestre vores stress, øges risikoen for at få psykiske såvel som fysiske sygdomme. Stress har ofte kun været diskuteret i sammenhæng med arbejdslivet, men et menneskeliv består ikke bare af arbejde. Stress skyldes det enkelte menneskes hele liv og påvirker hele dennes liv og relationerne til andre. Begrebet mening og et meningsfuldt arbejdsliv kan være en stressreducerende faktor og dermed helbredsbeskyttende. Antonovskys sammenhængsfølelsesbegreb siger noget vigtigt om evnen til at leve vores hverdagsliv og dermed også noget om hvordan man kan beskytte sig mod stress. Man skal nemlig ikke bare have et meningsfuldt arbejde, man skal også leve et meningsfuldt privatliv. Dette gøres altid i samspil med andre. Stress er således ikke kun et individuelt problem, men skal forebygges og behandles også som et kollektivt og samfundsmæssigt problem. Svaret på det indledende spørgsmål om, hvorvidt et meningsfuldt arbejdsliv kan være en forebyggelsesstrategi mod stress, er, at ikke kun et meningsfuldt arbejdsliv, men også et meningsfuldt liv kan nedsætte stress og dermed sygelighed. Mening kan på denne måde være

medicin mod stress. Meget tyder på, at dette bliver mere og mere relevant, idet der hele tiden sker en forværring af vores stressede livs- og arbejdsstil, der vil føre til flere psykiske skader og symptomer i fremtiden. Udfordringen er at finde ud af, hvilke stressorer i bredeste forstand der er i spil. Har personen valgt at udfordre sig selv for voldsomt psykisk eller fysisk? Eller er de krav, som vores arbejdsgivere og politikere stiller til arbejdsbyrden for store? Skal samfundet, læger og arbejdspladser altid imødekomme et menneske, der føler sig stresset, ved at give en sygemelding? Det er vigtigt, at vi i dag tager hul på en debat om disse spørgsmål.

## Litteratur

- Albertsen, K., Nielsen, M.L. og Borg, V.: The Danish psychosocial work environment and symptoms of stress: the main, mediating and moderating role of sense of coherence. *Work & stress* 2001;15:241-253.
- Antonovsky, A.: *Helbredets mysterium*. København: Hans Reitzels Forlag 2002.
- Bourdieu, P. og Wacquant, L.: *Refleksiv sociologi*. København: Hans Reitzels Forlag 1996.
- Baum, K.H.: Arbejdsgivere vil i dialog med behandlere!, *Depressions Tidende* nr. 1/2007.
- Brinkmann, S. og Eriksen, C. (red.): *Selvrealisering – kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur*. Århus: Klim 2005.
- Broome, M.E., Bates, T.A., Lillis, P.P. og McGahee, T.W.: Children's medical fears, coping behaviors, and pain perceptions during a lumbar puncture. *Oncol.Nurs.Forum.*, 17, 361-36. 1990.
- Brown, G.K. og Nicassio, P.M.: Development of a questionnaire for the assessment of active and passive coping strategies in chronic pain patients. *Pain.*, 31, 53-64. 1987.
- Edwards, R.R., Smith, M.T. og Haythornthwaite, J.A.: Psychological evaluation. I Wallace, M.S. og Staats, P.S. (red.): *Pain medicine and Management: Just the facts*. McGraw-Hill 2004.

- Folkman, S. og Lazarus, R.S.: An analysis of coping in a middle-aged community sample. *J Health Soc.Behav.*, 21, 219-239. 1980.
- Holmes, J.A. og Stevenson, C.A.Z.: Differential effects of avoidant and attentional coping strategies on adaptation to chronic and recent-onset pain. *Health Psychology*, 9, 577-584. 1990.
- Kaplan, S. og Kaplan, R.: *The Experience of Nature: A Psychological Perspective*. New York: Cambridge University Press 1980.
- Karasek, R. og Theorell, T.: *Healthy work – stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Inc. Publishers 1990.
- Kristensen, T.S.: *Arbejds miljø, stress og helbred i den danske slagteribranche*. København: FADL's Forlag 1994.
- Kristensen, T.S.: *Fakta og myter om stress*. Rapport for Videnscenter for Arbejds miljø 2007.
- Lazarus, R.A. og Folkman, S.: *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing Company 1984.
- Netterstrom, B., Kristensen, T.S., Damsgaard, M.T., Olsen, O. og Sjol, A.: Work load and cardiovascular risk factors. A cross-sectional study of employed Danish men and women. *Ugeskr. Laeger.*, 155, 1206-1210. 1993.
- Netterstrom, B., Bech, P., og Eller, N.H., Experiences from a stress clinic. A pilot study. *Ugeskr.Laeger.*, 169, 132-137. 2007.
- Netterstrøm, B.: *Klar besked om stress*. Aschehoug 1997.
- Nicholas, M.K., Wilson, P.H., og Goyen, J.: Comparison of cognitive-behavioral group treatment and an alternative non-psychological treatment for chronic low back pain. *Pain.*, 48, 339-347. 1992.
- Olesen, K.G., Thoft, E., Hasle, P. og Kristensen, T.S.: *Hvidbog: Virksomhedens sociale kapital*. Arbejds miljørådet og det nationale forsknings center for arbejds miljø (NFA). København 2008.
- Park, C.L. og Folkman, S.: Meaning in the Context of Stress and Coping. *Review of General Psychology*, 1, 115-144. 1997.
- Pettersson, B.H. and Hargreave, M.: Køn og stress. *Ugeskr laeger*, 169 (25), 2416. 2007.
- Siegrist, J.: Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *J Occup.Health Psychol*, 1, 27-41. 1996.
- Theorell, E. T., Kristensen, T. S., Kornitzer, M., Orth-Gomér, K., og

- Steptoe, A.: Stress and cardiovascular disease 2006. European Heart Network 2006.
- Tomkins, S.S.: Affect, imagery, consciousness Vol. 4. New York: Springer 1962.
- Ulrich, R.S.: Aesthetic and affective response to natural environment. I: Altman, I. og Wohlwill, J.F. (red.), *Behavior and the Natural Environment*. New York: Plenum Press 1983.
- Videbeck, P., Petersen, T.H.: Depression, stress and brain function. *Ugeskr. læger*, 19, 6568-6572. 2001.
- Wainwright, D., Calnan, M.: *The making of a Modern Epidemic*, Philadelphia, Open University Press. 2002.
- Whärberg, P.: *Stress och den nya ohälsan*. Falkenberg: Natur och Kultur 2002.





## MENINGSLEDELSE

– ledelsesredskaber til at skabe mening i arbejdet med<sup>3</sup>

*Af Ib Ravn*

At læse jobannoncer en søndag formiddag handler for mange mennesker om at sortere efter, hvad der giver mening. Lyder den stilling spændende? Er det mig? Gider jeg mon det i det lange løb? Kommer jeg til at bruge mig selv? Laver arbejdspladsen noget, jeg tror på?

Lønnen skal selvfølgelig være i orden og transporttiden rimelig, og når man møder til samtale, skal chefen virke fornuftig og kollegerne rare. Men mening er en meget central faktor. Løn og gode kolleger kan ikke kompensere for et meningsløst arbejde, specielt ikke for den yngre generation. Forskningsleder Jens Christian Nielsen fra Center for Ungdomsforskning ser de unge gå ud på arbejdsmarkedet med tre behov: De vil have mening, identitet og anerkendelse. Arbejdet skal give *mening*, det skal være *mig*, og det jeg laver skal *ses*.

Når man er blevet ansat, hvem hjælper så til med at få ens arbejde til at give mening? I starten viser lederen og kollegerne

---

3 Min interesse for mening i en virksomhedskontekst tog fart under et samarbejde i 2003-04 med Jannick B. Pedersen i et forprojekt på Learning Lab Denmark, beskrevet på [MissionOgMening.blogspot.com](http://MissionOgMening.blogspot.com). Selve begrebet "meningsledelse" i den aktuelle aftapning skyldes Nina Tange og Lene Thomsen (se [www.meningsledelse.dk](http://www.meningsledelse.dk)), med hvem jeg samarbejder om at udvikle begrebet.

en til rette; man gør selv en indsats, og så håber man ellers på det bedste: “Bare mit arbejde bliver fantastisk! Lad det ikke blive syv års glidetur ud i ting, der til sidst ikke giver mening, ligesom mit sidste job.”

Men det kan ikke bare være den enkelte medarbejders opgave at skabe mening. Det må også være en ledelsesopgave. Blandt mange ansvar har en organisations ledere dét at bidrage til, at det giver mening for medarbejderne at arbejde dér. For det, der opleves som meningsløst, er der ingen, der gider. Det falder fra hinanden. Når der ikke er nogen mening med livet, springer folk ud foran et tog. Når et arbejde er meningsløst, stjæler folk fra lageret, lægger sig syge og siger op fire måneder senere. Der kan være gennemtræk i en organisation af mange andre grunde, men når de ansatte ikke kan se noget formål eller nogen mening med at blive der, holder de selvsagt op.

Det kan ingen leder være interesseret i, og ledere skal derfor kere sig om meningsledelse. Meningsledelse er det at lede sin afdeling eller sin organisation på en sådan måde, at medarbejderne oplever stor mening – fordi arbejdet er vigtigt, fordi de udretter noget, fordi de gør en forskel.

Har man som leder ikke sans for meningsledelse, får man ikke trykket på de knapper, der skaber mening for de ansatte. Man motiverer med belønninger, som medarbejderne regner for ligegyldige, og man negligerer de forhold på kontoret eller værkstedet, der virkelig betyder noget for arbejdsglæden. Man styrer afdelingens eller organisationens produktion efter modeluner og trends, der skifter hvert halve år, eller man sidder fast i forældede prioriteringer og værdier, som ingen har glæde af længere. Man ser ikke medarbejdernes behov for retning og sammenhæng eller organisationens behov for en koncentreret indsats for kundernes dybe tilfredshed og større livskvalitet. Man spilder medarbejdernes og virksomhedens ressourcer på det uvæsentlige, dét der river ned i stedet for

at bygge op, og virksomheden får ikke bidraget konstruktivt til samfundets udvikling.

En sådan ledelsesform kan kritiseres på mange måder. Jeg skal her betragte det som et fravær af meningsledelse – og, positivt, prøve at bestemme hvori denne form for ledelse består. Jeg vil se på nogle forskere og ledere, der beskriver eller praktiserer meningsledelse. Jeg vil også give præcise definitioner af mening, mening i arbejdslivet og meningsledelse – således at ikke ethvert udmærket fænomen kan kaldes meningsfuldt, og sådan at ikke enhver fornuftig handling foretaget af en leder partout skal kaldes meningsledelse. Og endelig skal jeg præsentere en række praktiske tiltag, man som leder kan tage sammen med sine medarbejdere for at skabe mening, sammenhæng og retning i deres arbejdsliv.

### **Strategi, mission og mening**

I ledelseslitteraturen finder vi en række forfattere, der fremhæver mening som en væsentlig faktor i arbejde og organisering. Hos dem kan vi finde inspiration til præcisering af, hvad der ligger i begrebet meningsledelse.

Fremtrædende er den engelske organisationspsykolog og konsulent Gurnek Bains med bogen *Meaning, Inc.* (Bains m.fl. 2007). Han konstaterer, at på mange arbejdspladser har alle travlt, men ingen er lykkelige. Kunderne er kun jævnt tilfredse og organisationen synes ikke at gøre nogen vigtig forskel i samfundet. Mening er en mangelvare. Medarbejderne føler sig ikke forbundne med hinanden, ledelsen, organisationen eller samfundet. Det er ellers i en sådan forbundethed, oplevelsen af mening ligger:

Mening opleves, når vi er i stand til at forbinde vores tanker eller aktiviteter med noget andet – på en sådan måde, at det skaber en fornemmelse af relevans eller kontekst (Bains m.fl. 2007: 79. Min overs.).

Opgaven for lederen er nu at lede på en sådan måde, at denne oplevelse af at være forbundet med noget vigtigt træder frem for medarbejderne. Bains identificerer syv områder, hvor lederen kan sætte ind og skabe mening: Der kan skabes mening gennem et livgivende formål, organisationens værdier og historie, et positivt brand, konkret nytte, selvrealisering, det at høre til og gennem belønninger og en god work-life balance. På disse punkter kan lederen fremme medarbejderens oplevelse af forbundethed med kolleger, organisation og samfund.

Samme intention har Lars Kolind, der i sin bog *Kolindkuren* vier et kapitel til mening. Han stiller lederen det krævende spørgsmål: Hvad er egentlig meningen med din organisation?

I diskussioner blandt virksomhedsledere eller i management-bøger støder man sjældent på begrebet *mening*. Normalt taler vi om *mission* (hvad virksomheden prøver at blive), *vision* (hvor virksomheden ønsker at bevæge sig hen), *strategi* (hvilken vej virksomheden har valgt for at komme derhen) ... men ikke om mening. Mening udtrykker, hvorfor virksomheden eksisterer – og altså hvorfor den vil blive savnet, hvis den ikke eksisterede. Eller sagt med andre ord: Meningen er virksomhedens overordnede formål eller eksistensberettigelse (Kolind 2006: 47-48).

Kolind viser her, at de ledelsesmæssigt velkendte begreber mission, vision og strategi kun udgør en del af billedet, når vi skal forstå virksomhedens rolle og bidrag i samfundet. Vi skal derudover have fat i *meningen* med en virksomhed, forstået som det, samfundet har brug for i virksomheden. Kun hvis en sådan sammenhæng mellem virksomheden og samfundet findes, har virksomheden eksistensberettigelse. At lede med fokus på mening er altså at skabe denne forbindelse mellem virksomhed og samfund.

Vidensforskeren Lars Qvortrup har sammen med skoleleder

Birthe Qvortrup formuleret behovet for ledelse i folkeskolen som et behov for meningsledelse. I deres bog *Skolens mirakel* (2006) påpeger de, at skolelederen skal håndtere hverdagens kompleksitet og fremtidens uvished og realisere skolens mening, og det gøres via beslutningstagning. Deres brug af begrebet meningsledelse trækker dels på den i socialkonstruktivistiske kredse anvendte forestilling om "mening", oversat fra engelsk "meaning" (f.eks. Gergen 1999: 145), der måske bedre kunne oversættes til det danske "betydning", og dels på den mere eksistentielle forståelse af mening, som nærværende kapitel behandler. Qvortrup og Qvortrups brug af begrebet illustrerer dermed de to forskellige litteraturer og tankeverdener, man kommer til at anslå på dansk med ordet meningsledelse, og som jeg skal præcisere nedenfor, når vi skal definere begrebet mening.

Erhvervspsykologen Karen Schultz (2000) anvender eksistenspsykologien på arbejdspladsen og stiller også spørgsmålet om mening. En virksomheds ledere skal tydeliggøre, hvorfor den er til, og hvad der er dens bidrag til omverdenen. I denne formulering af virksomhedens mening skal medarbejderen kunne finde sig selv og sit liv. Ideelt set indgår virksomhed og medarbejder en ny type bytteforhold – ikke det økonomiske bytte med løn for arbejde, og ikke det moderne human ressource-bytte, hvor virksomheden lover udvikling, hvis medarbejderen giver den sit engagement, men et bytte i mening. Virksomhed og medarbejder kan blive meningen med hinanden, de kan blive hinandens hvorfor. Schultz' arbejde demonstrerer således, at meningsledelse må forudsætte et vågent øje for medarbejdernes eksistentielle behov. Mening er en dyb erfaring eller oplevelse, der ikke lader sig tackle uden psykologisk indsigt.

Ser vi på et andet område inden for ledelsesfeltet, strategi, finder vi her en nylig interesse for meningsbegrebet. Erhvervsforskeren Mark Holst-Mikkelsen og CBS-professor Flemming

Poulfelt fremfører i bogen *Strategi med mening* (2008) den pointe, at den strategi en ledelse vælger, skal give mening i organisationen:

En strategi giver ofte *ikke* mening blandt medarbejderne, når den præsenteres som et ønske om at nå et bestemt omsætnings- eller indtjeningsmål. Penge i sig selv skaber ikke mening (2008: 58).

Skal organisationens strategi lykkes, skal medarbejderne involveres og deres oplevelse af mening tages alvorligt, pointerer Holst-Mikkelsen og Poulfelt – og heri ligger de på linje med de andre citerede forskere og ledere. Så lad os se på, hvad mening kan være.

### **Mening defineret: oplevelsen af sammenhæng**

Det regnes almindeligvis for respektfuldt at sige, at mening er subjektivt og relativt: Hvad der giver mening for mig, giver ikke nødvendigvis mening for dig. For karrieremennesket er det udfordringerne på arbejdet, der giver mening. Den enlige mor lever måske for sine børn. Den pensionerede enkemand finder livsmening i sejlklubben med vennerne.

En stor del af forskningen på feltet går da også ud på at spørge respondenter, hvad de finder meningsfuldt, hvorefter forskerne grupperer svarene og identificerer forskellige typer af mening. Således fandt en europæisk undersøgelse, at respondenternes svar på et spørgsmål om meningen med deres arbejde kunne grupperes i seks typer: Jeg går på arbejde for at tjene penge, for at udfolde mig, for samværets skyld, fordi jeg bør, fordi jeg har ret til det, eller fordi det er vigtigt i mit liv (MOW 1987).

Psykologen Jesper Isaksen spurgte ansatte i et firma, der leverer færdigpakket mad til fly, hvilken mening de oplevede i deres arbejde, og kategoriserede svarene således: Det giver mig

tilknytning til arbejdspladsen, jeg engagerer mig i de sociale relationer, jeg ser arbejdet som en *nødvendig* del af en større kontekst (løn, fritid, fremtidigt projekt), jeg er stolt over arbejdsproduktet, jeg bidrager til andre menneskers trivsel o.l. (Isaksen 2000).

Denne induktive tilgang til et kernebegrebs betydning finder man som regel i de indledende faser af en videnskabelig indsats. Næste fase er at opstille en mere forpligtende typologi, der holder forskellige centrale begreber ud fra hinanden og derved bidrager til yderligere præcisering. En sådan typologi over tre væsentlige elementer i det gode liv leveres af den amerikanske psykolog Martin Seligman. Han sondrer mellem nydelse, flow og mening:

1. *Nydelse*. Det rare, det bekvemmelige. Fornøjelser, der kommer fra sanserne, fra mad, alkohol, sex, flot tøj, en lækker bil, et dejligt indrettet hjem.
2. *Flow*. Engagement, at være opslugt, blive udfordret optimalt og lykkes med det, man gør; selvforglemmelse (Csikszentmihalyi 1991).
3. *Mening*. En oplevelse, der hidrører fra brugen af ens unikke talenter og styrker til at tjene noget, der er større end en selv (Seligman 2002: 263).

Nydelse på arbejdspladsen kommer af en god løn, en lækker kantine, fryns og venlige smil hele vejen rundt. Men det betyder ikke nødvendigvis, at man er i flow, når man arbejder; tiden kan udmærket gå lidt for langsomt. Tiden flyver i flowoplevelsen, der til gengæld kræver en indsats, men den tilfredsstillende langt dybere. Flow er noget kvalitativt andet end den mere passive nydelse.

Hvad angår relationen mellem flow og mening, så behøver en flowoplevelse ikke at give nogen speciel mening. Det kan være skønt at fordybe sig i en overkommelig opgave, som

at gå gennem ens gamle arkivmapper og sortere breve, eller dyrke en sport, hvor tiden flyver. Men man kan spørge sig selv: Er det dét, der er meningen med mig, at jeg sidder her og sorterer hængemapper eller spiller badminton på veteranholdet, så sveden springer? Nej, mening er noget andet og større: Det er at bruge sine særlige evner til at levere et bidrag til noget, der er større og vigtigere end en selv, som Seligman udtrykker det.

Som vi skal se om et øjeblik, handler meningsledelse altså ikke om at styre løn og personalegoder, for det hører til arbejdets *nydelsesfaktorer*. De ting er vigtige nok, men de dækkes fint i klassisk personaleledelse. Meningsledelse er heller ikke blot at styre arbejdets *flowfaktorer*, dvs. hjælpe medarbejderne til at finde opgaver, hvor de glemmer sig selv og tiden flyver af sted med alle mulige spændende projekter. Sådan en leder betoner engagementet, og det er fint, men et videre spørgsmål er: Er det det *rigtige* engagement? Er der fokus og retning nok i ens indsats? Eller halser man bare efter spændende opgaver og brænder ud, fordi man ikke kan styre sin tid og mærke efter, hvad der virkelig er vigtigt? Når man ikke oplever den dybe mening, men har sindssygt travlt i hverdagen, disponeres man for stress. *Meningsledelse* er at hjælpe medarbejderne til at finde dette fokus: Hvad er du god til, hvad er dine særlige talenter og interesser, hvor kan du bidrage allerbedst, hvor er de områder, hvor din styring er indre og dit bidrag autentisk, så dit arbejde bliver tilfredsstillende for dig selv og af høj værdi for vores kunder?

Lad os træde et skridt tilbage og definere mening. Lad os gøre det med reference til både Bains' (2007) og Seligmans (2002) påpegning af forbundethed, kontekst og noget større:

*Definition:* Et fænomen giver *mening*, når vi oplever, hvordan det indgår i en større sammenhæng (Ravn 2008a, jf. 2006).



Definitionen dækker to aspekter af meningsbegrebet, nemlig ‘almen forståelse’ og ‘personlig mening’:

*Almen forståelse:* Det er den helt ordinære oplevelse af, at et fænomen giver mening i betydningen: *Jeg forstår det*. Som i følgende erkendelse: “Nå, det er derfor, der sidder en mand ved siden af gommen: det er forloveren, en slags parallel til brudens far, så de hver har en ledsager.” Her er mening et resultat af en fortolkningsproces, og begrebet “betydning” bruges ofte her.

*Personlig mening:* Det mere særlige forhold, at noget giver mening *for mig personligt*, fordi den større sammenhæng er én, jeg gerne vil være en del af. “Denne arbejdsopgave giver stor mening for mig, fordi jeg derigennem kan arbejde for børn med samme handicap som min egen dreng.”

Det er det andet aspekt, jeg er særligt interesseret i her: Hvordan ledere hjælper deres medarbejdere til aktivt at indgå i en større sammenhæng, som medarbejderne gerne vil være en del af.

Bemærk hvordan definitionen intet siger om sanselig nydelse eller selvforglemmende flow. Mening er en *oplevelse af sammenhæng*, en erkendelse eller en dyb indsigt – ikke blot en kropslig følelse, en fest i munden, en skøn rus eller en total fordybelse. Ikke at mening udelukkende er kognitiv eller intellektuel, den kan være intuitiv og eksistentiel og forbundet med megen fornemmelse og følelse – men er altså noget andet end nydelse og opslugthed.

De fænomener, der kan give mening – fordi vi indser hvilken sammenhæng de indgår i – kan være små og store. Mening i den første betydning af “forståelse” kan spænde fra et uartikuleret råb på gaden, som vi først efter et par sekunder indser meningen med, når vi opdager den større sammen-

hæng: “Aha, han ville advare ham dér oppe på gesimsen” – og til det helt store, f.eks. hvad meningen var med USA’s invasion af Irak i 2003, som vi ikke forstår, før alle sammenhængene bagved er blevet kortlagt.

Mening i den anden betydning af “ting der giver mening *for mig*” handler som regel om aktiviteter vi udfører, som bringer os ind i sammenhænge, vi gerne vil være en del af. De kan være små, som når man på forældremødet i skolen foreslår en skovtur, der skal ryste familierne lidt sammen. Eller de kan være større, som når man flytter med familien ind i et økologisk boligfællesskab eller accepterer et vandret jobskifte i det store firma, hvorved man indtræder i en anden arbejdsmæssig sammenhæng med nye produkter og kunder.

### **Mening i livet – og i arbejdslivet**

Man kan søge mening i forældresamarbejdet, i ens hjemmeliv og boligforhold, på arbejdet eller i livet som helhed. Ser vi et øjeblik på livet som helhed, før vi tager fat i det hjørne, der hedder arbejdslivet og som meningsledelse retter sig mod, kan vi med den engelske litteraturkritiker Terry Eagleton (2007) lade os inspirere af Aristoteles og hans begreb *eudaimonia*, der udtrykker essensen af det gode liv (1995: 19 (I, 7)). Begrebet oversættes i dag til engelsk som “human flourishing” (Paul, Miller og Paul 1999), dvs. “den tilstand af trivsel, der hidrører fra den frie opblomstring af ens styrker og evner” (Eagleton 2007: 166. Min overs.).

Dette er den ene side af meningen med livet, den enkeltes opblomstring. Den anden side er at sikre, at andre har samme muligheder som en selv. Det er at “... give mad til de sultende og drikke til de tørstende, byde de fremmede velkommen og besøge dem, der er spærret inde... Denne type aktivitet kaldes *agapē*, eller kærlighed, og har intet med erotik eller ømme følelser at gøre” (Ibid. 165. Min overs.). Kærlighed er det samme som menneskelig opblomstring, blot forstået “re-

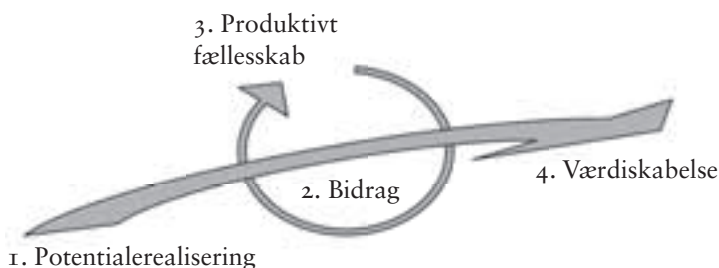
lationalt – den tilstand, hvor det enkelte menneskes opblomstring kommer i stand via andres opblomstring” (Ibid. 166. Min overs.) – hvilket jeg andetsteds har kaldt samblomstring (Elsborg og Ravn 2006: 13; Ravn 2008b: 57). At sikre sine egne behov for livsudfoldelse og også arbejde for andres er da Eagletons formulering af livets mening.

Spørger vi, hvordan disse to faktorer kommer til udtryk i arbejdslivet og organisationen, er den første faktor let at genkende; vi har fået mange ord for den faktor de seneste 10-20 år: kompetenceudvikling, personlig og professionel udvikling, selvrealisering. Den anden faktor er mange organisationers og institutioners *raison d’être*: de produkter eller ydelser, som man leverer til kunden eller borgeren. Uselvisk kærlighed er der ikke tale om, men et bytte, hvor kunden i bedste fald betaler en rimelig pris for et produkt, eller borgerne betaler skat for en ydelse. Værdiskabelse kaldes denne produktive aktivitet ofte. Det dækker både over den værdi, der skabes hos kunden eller borgeren i kraft af leverancen – hvilket vi kan kalde *værdilevering* – og den værdi, som organisationen bygger op på bundlinjen, eller *værdikapring* (jf Ghoshal, Bartlett og Moran 1999).

Det er indlysende at mange virksomheder lægger mere vægt på værdikapring end på værdilevering, som vi så på Wall Street under finanskrisen i 2008. Andre kræfter i erhvervslivet fokuserer på corporate social responsibility (Prahalad og Porter 2003) og ser organisationens formål og mening som det at blive værdifuld for samfundet og bidrage til dets konstruktive udvikling, herunder medvirke til at øge borgernes livskvalitet og tilfredsstille deres reelle behov (Ackoff 1994). Meningsledelse er oplagt en disciplin, der sigter mod at bidrage til skabelse af værdi i brede sammenhænge, ikke til dens ophobning snævert hos organisationens ejere.

Det moderne arbejde er i denne forstand stedet, hvor Eagletons to faktorer vedr. mening i livet udspiller sig: den enkeltes

livsudfoldelse samt dækning af andres (dvs. kundernes og borgernes) behov, således at deres livsudfoldelse muliggøres. Men det er jo ikke enhver privat, selvrealiserende aktivitet, der er relevant for en arbejdsplads. Jeg kan spille amatørjazzklaver i dagevis hjemme i kælderen og synes det er livet selv, men kan det bruges på en arbejdsplads?



Figur 1: Samblomstringsteorien (Fra Ib Ravn: Meningsledelse).

Broen mellem det, jeg kan, og det, virksomheden har brug for, udgøres af mit *bidrag*: den lille eller store del af mine evner, der passer ind i den aktuelle produktionsproces. Hvor industrisamfundets funktionærer indgik i produktionsprocessen ved at udføre veldefinerede funktioner, fastlagt i jobbeskrivelser, ligger den moderne videnarbejders indsats mere åben. Den amerikanske ledelseskribent Peter Drucker siger således, at det er enhver videnarbejders vigtigste opgave at spørge sig: Hvad skal mit bidrag være? Hvad har jeg at tilbyde, hvad er mine evner, hvor skal jeg lægge min arbejdsindsats, hvor kan jeg komme til at bidrage mest betydningsfuldt? (Drucker 1999).

Til præcisering af meningen i arbejdslivet skyder vi nu *bidraget* ind mellem Eagletons to faktorer *potentialrealisering* (egen livsudfoldelse) og *værdiskabelse* (det at sikre andres livsudfoldelse) (se fig. 1).

Lad os introducere en sidste faktor, den kunst at koordinere

mange individuelle bidrag, så et *produktivt fællesskab* opstår på arbejdspladsen. En del mennesker arbejder alene, men arbejdsfællesskabet synes alligevel centralt i meningen med arbejdet – for her oplever man en daglig og konkret forbundethed med andre mennesker, som man i bedste fald føler man udretter noget vigtigt sammen med. En enorm litteratur om teams og andre arbejdsfællesskaber bevidner denne faktors betydning (Turner 2000).

Lad mig foreslå, at meningen med arbejdslivet ligger i disse fire faktorer, som fremstilles i figur 1 som en organiseret projektion fra den enkeltes potentialer til samfundet, medieret af bidraget og sat i scene i arbejdsfællesskabet. Eller man andre ord: 1. Man realiserer sine potentialer og bruger sine styrker og 2. bidrager derved i 3. et fællesskab med andre til 4. skabelse af værdi og livskvalitet hos kunder og brugere. Samtlige fire faktorer angår *oplevede sammenhænge*; det var sådan, vi definerede meningsbegrebet. I faktor 1, realiseringen af potentialer og styrker, handler det om at folde sine kim og spirende talenter ud, så man mere kompetent kan indgå i bredere livssammenhænge, end man gjorde som barn og ung. Faktor 2, det bidrag man yder, er netop udtryk for at man kan indgå i arbejdspladsens sammenhæng og overhovedet er blevet ansat. Faktor 3, det produktive fællesskab, giver følelsen af at høre til; det er for mange mennesker den stærkeste oplevelse af sammenhæng på arbejdet, fællesskabet med kollegerne. En endnu større sammenhæng, der kan opleves, sætter faktor 4 fokus på; værdiskabelsen, for derigennem indgår man i samfundets helhed; man bidrager til det fælles bedste, man føler måske ligefrem man gør en forskel og yder sit lille bidrag til et bedre samfund – altså en større sammenhæng, man gerne vil indgå i.

Lad os samlet kalde de fire faktorer for samblomstringsteorien for arbejdslivsmening; gennem det gode arbejde blomstrer mennesker op sammen, med hinanden og for hinanden,

og dét giver stor mening: oplevelsen af, at man er forbundet med noget større og vigtigere gennem sit arbejde.

Som det fremgår, optræder løn, fryns og en super frokost-ordning ikke i teorien. Disse forhold bidrager til, at livet kan opretholdes og leves rart og bekvemt, men de er ikke menings-skabere. Løn, for eksempel, er behageligt at have masser af, surt at undvære, endog praktisk umuligt i et pengebaseret samfund. Men løn er ikke en meningsgiver. Til illustration: Man har et job, hvor man skal overvåge nogle arbejdsløse unge i aktivering, og det giver ikke særlig megen mening, synes man. Dertil er lønnen dårlig. Man er lige ved at sige op, men får så tilbud om dobbelt så høj løn. Man bliver i jobbet. Men er arbejdet mere meningsfuldt nu? Nej, det er jo det samme arbejde, men nu kan man bedre holde det ud – fordi man har råd til at bo ordentligt og kan købe flere rare ting i sin fritid. Altså: Penge er gode at have, og tanken om dem gør mangan en tung pligt tålelig. Men de bidrager ikke til mening i arbejdslivet.

## Meningsledelse

Vi kan nu bestemme meningsledelse som den form for ledelse, der mest muligt øger medarbejdernes mening i arbejdslivet, som defineret af de fire nævnte faktorer. Det lyder måske en anelse snævert, men hvis vi tager i betragtning, hvor ambitiøst vi definerede de fire faktorer i samblomstringsteorien, er der rigeligt at se til for en meningsleder. Udtrykt i én sætning med reference til alle fire faktorer: Meningsledelse er det at koordinere menneskers bidrag på en sådan måde, at de i et givende fællesskab bruger deres unikke potentialer til at skabe mest mulig værdi for kunder og omverden.

Alle de funktioner, en leder klassisk siges at udføre – f.eks. strategisk planlægning, koordinering, beslutningstagning, resourceallokering, innovation, markedsføring, økonomistyring og motivering – kan ses i lyset af lederes og medarbejderes

meningsskabelse: der skal planlægges, innoveres, markedsføres osv. på en sådan måde, at organisationen bidrager – med den bedste anvendelse af de ansattes evner i en velkoordineret indsats – til en konstruktiv udvikling af samfundet, hvor organisationens interesser får deres behov og livskvalitet tilgodeset så godt, som det er muligt efter forholdene.

Lad os se på meningsledelse ifølge de tre sidste af de fire faktorer (den første, potentialerealisering, er den bedst kendte og aktuelt mest omtalte; den ligger bl.a. til grund for den gode medarbejderudviklingssamtale og coaching). Vi tager de tre faktorer bagfra i modellen: 4. værdi, 3. fællesskab og 2. bidrag. Hvad er meningsledelse på disse tre områder og hvad kan en meningsleder gøre?

### **At skabe værdi for kunder og brugere**

Hvad er det for en værdi – om nogen – som virksomheden skaber i omverdenen? Hvad er egentlig meningen med organisationen? Gør den en positiv forskel, der hjælper kunderne fremad i deres udvikling, eller fylder den bare en niche og dækker en efterspørgsel, hvis lødighed organisationen ikke tør sætte spørgsmålstejn ved? Kan virksomhedens ledelse ændre på denne værdiskabelse; kan der fremstilles anderledes produkter og leveres nye ydelser, der går i retning af en mere konstruktiv og ansvarlig samfundsudvikling? Er lederne i stand til at skabe en bedre identifikation og stolthed over brandet hos medarbejderne, fordi der ydes en indsats af uomtvistelig værdi – for andre end aktionærernes pengepung? Så vil det være meningsledelse på dette plan, planet for værdiskabelse, faktor 4 i vores model over meningen i arbejdslivet.

Det vanskelige spørgsmål er selvfølgelig, hvad det vil sige at skabe værdi og bidrage konstruktivt til samfundet. Hvem skal afgøre, hvad der er værdifuldt og konstruktivt – hvis ikke markedet, dvs. kundernes efterspørgsel? Lad os som udgangspunkt definere værdi som det, der bidrager til at dække men-

neskers reelle behov, fremme deres livskvalitet, udvide deres livsmuligheder. Altså værdi som eudaimonia, menneskelig opblomstring.

Da mennesker i modsætning til dyr og planter er frie og bevidste, men ikke fejlfri eller alvidende, har vi et yderligere problem, som det spirende agern ikke har. Med lidt sol og vand vokser det automatisk op til det, det skal være, nemlig et egetræ. Vi, derimod, skal først finde ud af, hvad vi skal være. Vi skal først finde meningen med os selv. Så vi prøver os frem gennem livet med tusinde valg: Skal jeg på teknisk skole eller i gymnasiet? Ryge for at være sej eller stå udenfor? Købe en dyr økøbøl eller tre lørdagskyllinger? Der findes kun få lette svar, men lige som ethvert ansvarligt menneske overvejer, hvad man har egentlig har brug for, og hvad der er skidt for en – og reflekterer over og kommenterer sine børns og venners valg på samme konto – må også ansvarlige ledere overveje, hvad deres kunder egentlig har brug for.

Kundernes behov og markedets efterspørgsel kan udmærket overlappe, men gør det ikke nødvendigvis. Markedet efterspørger både tobak og gulerødder, men det er vanskeligt at hævde, at nogen har egentlig behov for tobak – i betydningen: “Tobak fremmer livsudfoldelsen på lang sigt”. Meningslederens opgave er at sikre, at kundernes behov bliver tilgodeset, så godt som man nu kan identificere dem og så godt som virksomhedens økonomi tillader det. Det vil ofte betyde større kvalitet i mindre mængder, hvilket ikke er noget dårligt paradigme for en truet planet.

En leder, der vil sikre sig medarbejderes opbakning og loyalitet, må altså sørge for at organisationen producerer varer og ydelser, som kunderne reelt har brug for, i hvert fald som forstået af organisationens ansatte og ejere. Produkter som *man selv* i et ærligt øjeblik ville kalde underlødige, overflødige, sminkede, grimme, upraktiske, kortlivede, sundhedsskadelige eller forurenende er ikke specielt meningsfulde at



fremstille. De ansatte vil være flove over at give kunderne lav kvalitet og vil ikke prale med ansættelsesforholdet ude i byen. Sådanne medarbejdere har man på lånt tid.

Lars Kolind har bemærket, at hvis en virksomheds ledere og medarbejdere finder, at den ikke er værdifuld for samfundet, og at de er ude af stand til at lægge dens produktion om, kan samfundet være bedst tjent med at undvære den. Staten kan vælge at regulere sådanne virksomheder, så de retter sig. Endnu bedre ville det være, hvis dens investorer, leverandører, kunder og ansatte stemte med fødderne og holdt sig væk, så den bukkede under helt af sig selv. Men det kræver som sagt, at vi har en diskurs i samfundet og i erhvervslivet, der vurderer virksomheder på deres samfundsbidrag, ud over hensynet til økonomisk vækst, dvs. penge.

Der er grund til her at skelne meningsledelse fra værdiledelse (eller værdibaseret ledelse). Begge arbejder med “værdi”, men ordet betyder forskellige ting. Værdiledelse blev lanceret som et alternativ til ledelse efter regler og efter snævre økonomiske mål. Virksomheden antages at have bredere værdier, som også medarbejderne kan identificere sig med, og som derfor kan fungere som rettesnore for den optimale adfærd – som alternativ til styring efter ufleksible regler. Meningsledelse lægger snittet et andet sted og peger på, at en leder skal skabe sammenhæng mellem medarbejdernes ressourcer og virksomhedens bidrag til omverdenen. Praktisk vil der være overlap, som vi skal se i det følgende. Betænk dog betydningsforskellen: en værdi er en forestilling om, hvad der er godt. Mening er en oplevelse af sammenhæng, og den opnås, påstår vi her, når man bidrager til at skabe værdi for andre mennesker.

Lad os nu se på initiativer, en meningsleder kan tage for at gøre virksomheden mere værdifuld for kunder, brugere og borgere, dvs. bidrage til at dække deres reelle behov. Det vil i praksis sige initiativer, der ligger på topledelsesniveau eller som involverer strategi og målsætning for virksomheden.

### *a. Sig "mening" på direktionens strategiseminar*

I de fleste organisationer river ledelsen af og til et par dage ud af kalenderen til at tale strategi. Man kan rejse spørgsmålet om mening her: "Vi har glade medarbejdere, når vi sætter os mål, som de kan identificere sig med; mål der skaber mening for dem. Vi har brug for at formulere, hvad det er, vi som organisation udretter i verden, hvad vores eksistensberettigelse er, hvilken forskel vi gør for hvem. Jeg ved, vi har en mission: 'Vi vil være den foretrukne partner i byggebranchen vest for Storebælt'. Men den siger ikke medarbejderne noget, er jeg bange for. Hvorfor er det egentligt vigtigt, at vi er til som virksomhed? Ole, du har været administrerende i ti år. Hvordan ville du formulere meningen med denne butik – på en måde, så medarbejderne spidser øren og ranker ryggen?"

Vil man gøre mere ved det, kan man bede den konsulent, man har hyret til at facilitere seminaret, om at afvikle processer, der hjælper ledergruppen med at formulere, teste og nuancere en formulering af organisationens mening, f.eks. iflg. nærværende samblomstringsteori – samt hjælper den i gang med at implementere den i praksis bagefter.

### *b. Innovation der skaber reel værdi*

Større private virksomheder har særlige innovationsprocesser. Når mulige nye produkter eller ydelser identificeres, kan man introducere et meningskriterium: Betyder dette produkt, at vi bliver mere værdifulde for kunderne – eller skaber vi primært værdi på vores egen bundlinje? Fremmer det nye produkt tendenser i tilværelsen hos vores kunder, som vi *ønsker* at fremme – eller kommer det til at skubbe i en uheldig retning? Spørgsmålet kan være vanskeligt at besvare, men spørg kollegerne, om de stolt vil fortælle deres børn eller den næste borddame om det nye produkt, eller om de hellere vil forbigå det i tavshed.

Offentlige institutioner har en direkte forpligtelse til at tjene deres kunders behov, og disse behov kan bl.a. undersøges gennem processer til brugerdreven innovation (Bason, Knudsen og Toft 2009). Private virksomheder kunne lære en del her. Indvendingen om, at vi ikke har råd til at afvise salgskraftige produkter af tvivlsom bonitet, kan som regel imødegås: Der vil ofte være masser af efterspørgsel efter varer og ydelser, der tilfredsstillere reelle behov på originale måder. At insistere på at give forbrugerne mere af den ringe produktkvalitet, de er vant til, er en sovepude.

### *c. Målforankring på møder*

Som leder vil man typisk gerne have, at medarbejderne kender, forstår og arbejder for virksomhedens mål. Så man nævner målene på et medarbejdermøde og indskærper dem måske: "Vores mål for næste kvartal er at øge salget af det nye produkt X med 10 %. Det skulle vi nok kunne nå, hvis vi giver den en skalle!" Sådan en opfordring er ikke den mest effektive måde at skabe mening eller handling på. Den hænger typisk bare i luften og der er måske ingen, der samler den op. Bl.a. derfor finder mange ledelser det nødvendigt med pisk og gulerod som balanced scorecard, performanceindikatorer osv. – som faktisk udstiller ledelsens manglende evne til at skabe mening for medarbejderne.

En meningsleder vil søge at forankre organisationens mål og mening, bl.a. ved at involvere medarbejderne mere (jf. Bains m.fl. 2007; Schultz 2000). Udfordringen er at skabe forbindelse mellem medarbejdernes daglige arbejde og de mål, som organisationen som helhed forfølger. En salgschef kan derfor sige sådan på et medarbejdermøde: "Som vi også har talt om her i salgsafdelingen, må der være rigtig mange

af vores gamle kunder, der kunne have glæde af vores nye produkt X. Dette synes direktionen også. Hvordan får vi fortalt kunderne om det; hvordan slår vi bedre igennem med det? Må jeg bede jer tale sammen to og to i 5-7 minutter om, hvad I hver især kan gøre for at få produkt X til at rykke. Træk på jeres erfaringer med f.eks. Y og Z, og lad mig høre hvilke muligheder I tænker, I har. Vi tager en runde bagefter.”<sup>4</sup>

Medarbejderne taler sammen og byder så ind: “Lise og jeg kunne tage kontakt med alle de kunder på vores gamle liste over...”. “Jeg har gang i alle vores kunder i Holbæk med produkt Z og kan godt tage X med i samme hug”. “Jeg kender indkøbschefen i Region Hovedstaden og kan prøve at ringe til hende” osv.

På denne måde får lederen forankret det nye mål langt bedre; der skabes både forståelse og personlig mening for medarbejderne. De gives en lejlighed til at frembringe ideer til, hvad de kan gøre, de inspirerer hinanden til handling, og sammen opdager de, hvor mange ressourcer gruppen kan mobilisere på kort tid.

#### *d. Input til virksomhedens mening*

De færreste større virksomheder inviterer medarbejderne til at give input til firmastrategien; det regner direktionen for deres forpligtelse og ansvar. Men jo nemmere medarbejderne kan se deres egne mål og deres egen mening i virksomhedens helhed, jo lettere har de ved at levere den firmaloyalitet, som alle ledere begærer så højt. Loyal er man kun over for den, som man oplever har ens interesser for øje.

En metode hertil er at indkalde til medarbejdermøde og sige: “Vi skal i direktionen i gang med den årlige strategiproces, og vi vil gerne have jeres ideer og input. Hvilken retning

---

4 Denne teknik identificerede Nina Tange hos en af samarbejdspartnerne i projekt “Møder der skaber værdi og mening”, som vi sammen gennemfører på Danmarks Pædagogiske Universitetsskole.

skal vi bevæge os i? Hvilke ydelser skal vi levere fremover? Hvilken forskel skal vi gøre i samfundet? Tal sammen i grupper på tre i en halv time, skriv jeres ideer ned undervejs, så vi kan samle dem ind, og lad os bruge en halv time på at høre nogle af dem i plenum bagefter. Værsgo!”

Efter triosamtalerne høres 20-30 ideer, som direktionen lytter opmærksomt til og tager noter til, uden at kommentere dem, men måske med nogle opklarende spørgsmål. Derefter melder de tre direktører kort tilbage, hvad de hørte: “Jeg hørte en del ideer om X, Y og Z, og det er meget interessante og lovende ting, vi gerne vil tage op. Der blev nævnt en del om A, B og C, og det vil jeg gerne prøve at overveje, men jeg tror, det bliver svært. Endelig hørte jeg mange, der var bekymrede over vores nye indsatsområde K, og det påvirker mig; det må jeg tænke over. Tak for jeres input. Vi tager det hele med, når vi skal på strategiseminar.”

Hvis medarbejderne over tid erfarer, at disse høringsprocesser kun er skuespil, mister de selvfølgelig betydning. De skal resultere i reel indflydelse fra medarbejder til ledelse, således at medarbejderne oplever, at ledelsen faktisk skaber en forbindelse mellem deres arbejdsindsats og andre samfundsborgers liv og behov – idet dette jo er ledelsens ansvar: at koordinere de mange bidrag i virksomheden, så den kan bidrage konstruktivt til samfundets udvikling. Når medarbejderne ser denne forbindelse, oplever de mening, ifølge vores definition.

Der er ingen principiel grænse for medarbejderinvolvering, og demokratisk set kan man kun anbefale ansatte og ejere at give den hele armen. Medarbejderejede virksomheder kan have mange praktiske problemer med ledelse, overskudsdeling osv., men mangel på mening er sjældent et af dem.

### **At fremme det produktive arbejdsfællesskab**

Udfordringen for en meningsleder er at sikre, at afdelingen eller teamet bidrager mest muligt til organisationen som helhed,

og at hver medarbejder oplever at være en del af et vigtigt og produktivt socialt fællesskab.

Jeg præciserer fællesskabet som “produktivt” for at understrege arbejdets intentionelle eller rettede karakter: Arbejde udføres for at skabe værdi, for en selv eller andre, og det meningsfulde arbejdsfællesskab er således produktivt. Dette er forskelligt fra andre fællesskaber, f.eks. i privatsfæren, der ikke behøver være produktive for at være tilfredsstillende. Er det et sådant “a-produktivt” fællesskab, man har på arbejdet, falder det i kategorien “hygge”, som vi bør skelne fra det skabende arbejdsfællesskab. Man kan glimrende opleve hygge i et meningsfuldt arbejdsfællesskab, men har man kun hygge på arbejdet og ikke nogen oplevelse af, at vi rykker på noget vigtigt sammen – så bidrager hyggen ikke til mening i arbejdslivet. Den bliver i stedet en compensation, der ligesom en god løn kan få os til at udholde et meningsfattigt arbejde længere, end vi måske burde.

Meningsledelse er således at fremme gruppens samarbejde og værdiskabelse, så alle bidrager optimalt med *deres* i et nøje samspil med kollegerne, således at alle ser og oplever de andres bidrag som komplementære til ens eget og nødvendige for gruppens indsats som helhed. Hvordan gør man det i praksis?

#### *a. Italesæt afdelingens bidrag*

Den daglige arbejdskværn fylder tit hele udsynet, og det er en leders opgave at løfte blikket. Hvor tit erindrer en leder medarbejderne om, hvad der egentlig er meningen med afdelingen, hvilket bidrag den yder, og hvorfor den er vigtig i den større sammenhæng? Næppe ret tit; det ved hun jo udmærket. Men gør medarbejderne? Ikke nødvendigvis. Derfor: Italesæt den rolle, afdelingen spiller, det bidrag den yder, og hvorfor det er vigtigt, at afdelingen gør et godt stykke arbejde. F.eks.:

“Jeg ved godt, det kan være surt at sidde og arbejde sig

igennem en lang fejlmeldingsliste, men så er der de særlige øjeblikke, som da hende fra salgsafdelingen i går kom grædefærdig ind med sin laptop med systemfejl, og Bjarne fandt på en helt ny løsning på ti minutter, og hun var lige ved at kysse ham! Hvad skulle de gøre uden os? Det understregede Jørgen også på chefmødet i sidste uge: De er rigtig glade for den stabile indsats, vi leverer herovre. Vi er med til at sikre vores lille hjørne af regionens infrastruktur, og det er både gennem fejlmeldingslisten og de enkeltstående geniale løsninger. Men det ved I jo godt, ikke?”

Bemærk, at det handler ikke om at rose afdelingen for opfyldelse af (kvantitative/økonomiske) mål: “I sidste måned forbedrede vi dækningsbidraget med 4 %. Godt gået, folkens!” Dels er dette lederens mål, ikke medarbejdernes, og dels kommer mening (vis-a-vis kunderne) af at have skabt værdi for dem, ikke af at have raget til sig.

#### *b. Kollegial anerkendelse*

Afdelingsmøder rummer somme tider en runde, hvor medarbejderne fortæller nyt siden sidst. Men at høre hvad ti kolleger lavede i sidste uge er ikke særlig spændende. Til afveksling, bed hver medarbejder nævne en tilfredsstillende arbejdsmæssig interaktion med en kollega i afvigte uge. Der gives svar som f.eks.: “I mandags sad John og jeg og gennemgik min produktionsliste. Det tog en time og burde egentlig have været træls, men vi havde det faktisk meget skægt, og det var fedt at få det gjort.” “Jeg var mega stresset forleden, og det så Charlotte. Så hun spurgte, om der var noget, hun kunne hjælpe med. Det var pænt af hende.” Anerkendelser som disse kitter afdelingen sammen og ansporer diskret til handlinger, der øger det produktive fællesskab. Så lægger man ikke bare sit arbejde, fordi man har indgået en kontrakt og følger en opgavebeskrivelse; man giver af sig selv og bliver set og anerkendt for det og bliver derigennem til som menneske i

arbejdsfællesskabet med andre. Når dét er bedst, giver det fylde i livet og mening på dybeste niveau. Oplevelsen af at høre til i det nære er en forudsætning for, at man kan bidrage til det fjerne – dvs. hele organisationens indsats i samfundet som helhed.

*c. Knaster: Hvem kan hjælpe?*

Under udførelsen af deres opgaver gør medarbejdere sig ofte erfaringer, som kollegerne kunne have glæde af at høre om og lære af. Dette er ofte lederens intention med den sædvanlige gang “Bordet rundt”. Med lidt facilitering af medarbejdernes input kan læringsudbyttet og fællesskabsfølelsen fremmes betydeligt. I denne proces, Knastbehandling, og de to næste, Stjernestunder og Snubletråde, fremlægger en medarbejder en aktuel hændelse på 3-4 minutter ved et afdelingsmøde, hvorpå kollegerne anmodes om at reflektere over den.<sup>5</sup> De kolleger, der kan kommentere hændelsen på bestemte, hensigtsmæssige måder, bliver inviteret på bagefter, og det hele tager 5-10 minutter. Først knastbehandling:

Anne fremlægger en knast, dvs. en aktuel udfordring, som hun gerne vil have kollegernes input og hjælp til. Efter fremlæggelsen inviteres kolleger med ideer til at nævne dem kort, f.eks. på et halvt minut, således at Anne bagefter kan tage fat i de (typisk) få kolleger, der havde noget brugbart. Kollegerne henvender deres ideer til facilitatoren, mens Anne kigger bort eller noterer på et stykke papir – så hun ikke skal finde en grimasse, der kan passe, til de ideer hun *ikke* kan bruge (denne form for feedback til bortvendt ansigt er inspireret af det reflekterende team (Andersen 1991)). Anne vil sandsynligvis få fin hjælp, kollegerne vil være glade for at kunne give gode råd uden at få dem afvist (“Dét dér *har* jeg prøvet!”), og alle vil typisk opleve, at der er gode ressourcer

---

5 Processerne blev udviklet af to innovationscentre, MindLab og Innovation Center Copenhagen, i 2009, med min bistand.



og masser af hjælpsomhed at hente i gruppen. At faglige udfordringer ikke er noget, man skal tackle alene men kan finde hjælp til i kollegagruppen, øger oplevelsen af social sammenhæng, hvilket fremmer meningsskabelsen for den enkelte.

*d. Stjernestunder: Hvad inspirerer de os til?*

Som ovenfor fortæller en medarbejder på et afdelingsmøde. Berit fortæller om en stjernestund: en indsats eller et forløb, som hun har spillet en væsentlig rolle i, og som er gået rigtig godt. Hun underdriver ikke sit eget ansvar, men forklarer hvad hun gjorde, for at det lykkedes. Derpå inviteres kollegerne til at fortælle gruppen, hvad der inspirerede dem i hendes historie, og hvorfor. F.eks.: “Dér tredje gang, hvor du tog fat i kontaktpersonen og sagde X og Y, det var ret flot, synes jeg, fordi man altid har lært at gøre det modsatte. Det kunne jeg godt tænke mig at gøre lige så elegant, næste gang jeg står i den situation.” Til sidst går lederen på og fremhæver 2-3 ting, Berit gjorde godt.

Berit vil føle sig set og værdsat for det gode, hun gør, kollegerne får lov til at anerkende hinanden kort og sagligt uden at skulle afvises af Berit (“Herregud, det var da ingenting”), og lederen får lejlighed til at fremhæve de gode eksempler til kollegernes forhåbentlige efterligning. De gode eksempler og den medfølgende anerkendelse tjener til at knytte medarbejderne tættere til hinanden og til organisationen og kan således stimulere oplevelsen af sammenhæng og mening i arbejdet. Ledere lader sig ofte nøje med at fremhæve det, der gik galt, og bruge det til at indskærpe adfærdsændringer. Det kan opleves som et rap over næsen af de berørte medarbejdere, der afkobler dem fra fællesskabet, hvor “vi gør tingene på en anden måde”. At udøve meningsledelse er at facilitere meningsskabelsen ved at understrege den fælles indsats i den gode retning. Misforståelser, fejl og fiaskoer skal selvfølgelig

ikke ignoreres. Men de skal behandles optimalt, f.eks. som i den følgende proces.

*e. Snubletråde: Hvordan kan vi undgå dem?*

På et møde fortæller Carsten om et forløb, der ikke lykkedes for ham, og nævner to-tre ting, han har lært af det. Facilitator inviterer et par kolleger på, som med en markering viser, at de kender Carstens situation: "Ja, jeg har også stået med håret i den postkasse, og det gik sådan og sådan; det var ikke rart." Dette er for at vise Carsten sympati og validere ham: "Bare rolig, du er en af os." Dernæst hører facilitator, om der er nogen der personligt kan bruge Carstens oplevelse eller læringer til noget. Hvis der er det, får de ordet, idet de opfordres til at holde bolden på egen banehalvdel. F.eks. sådan: "Jeg kommer snart til at stå lidt i den samme situation, og jeg skriver mig Carstens to første læringer bag øret: At jeg skal huske at gøre først A og så B, før jeg prøver på C. Så tak for det, Carsten. Du kan have sparet mig for en del ærgrelse." Lederen runder af med sine personlige læringspointer, inspireret af Carstens tre. Hun passer meget på med ikke at bruge ham som skræmmeeksempel.

Dette er den vanskeligste af de tre processer, men håndteret forsigtigt og med humor kan den vise medarbejderne kvaliteten af deres fællesskab: Her må man gerne være, selv om man kvajer sig – ja, man får ligefrem opmærksomhed og solidaritet, hvis man kan bidrage med læringer til gruppens fælles udvikling. Mening i arbejdslivet er en oplevelse, der ikke blot følger af løsninger på udfordringer (knaster) eller succeser (stjernestunder), men kan også opstå omkring situationer, hvor ting går galt (snubletråde). Det forudsætter, at lederen tager sit ansvar som meningsleder på sig og er i stand til at facilitere processer, der binder medarbejderne sammen og ansporer dem til at lære og udvikle sig sammen – i stedet for at de skyldige ignoreres og langsomt isoleres, indtil de så

en dag afskediges for deres fejl eller utilfredsstillende bidrag.

Ser man på de tre processer med knaster, stjernestunder og snubletråde under et, understreger de den enkelte medarbejders positive og konstruktive forbindelse med arbejdsgruppen og skulle således fremme deres produktive fællesskab. Selv når en større gruppe kolleger ikke arbejder tæt sammen i mindre team, kan de lære af og inspirere hinanden – og således opleve den sociale sammenhæng, der er en central del af meningen i arbejdslivet. At udøve meningsledelse på denne faktor 3 i meningen i arbejdslivet, det produktive fællesskab, handler jo bl.a. om at skabe den oplevelse hos den enkelte, at det aktuelle arbejdsfællesskab skaber en bro fra *mig* til samfundet: Det er her, jeg kan gøre en forskel i den store verden, fordi min indsats samordnes med mange andres, og jeg derigennem yder *mit* til de produkter og ydelser, som min organisation stiller til rådighed for samfundet.

### **At præcisere og fremme den enkeltes bidrag**

På en god arbejdsplads passer arbejdsopgaverne til det, medarbejderne ønsker at bidrage med. Er medarbejderen ikke glad for sine opgaver eller har arbejdspladsen/kunderne brug for en anden type indsats, kan en leder diskutere det med sine medarbejdere, gerne i det fortrolige MUS-regi, men også løbende. Hvilke muligheder har en meningsleder for at se hvilke bidrag, en medarbejder kan yde, og hjælpe hende til at yde det? Og hvad kan en meningsleder gøre for at fremme medarbejderens egen erkendelse af egne bidragsmuligheder? Det er meningslederens udfordring på denne faktor 2 i meningen i arbejdslivet, bidraget. Vi erindrer jo, at selve det at *bidrage* – underforstået: til noget, der er større end en selv – skaber mening, idet personlig mening er oplevelsen af at indgå i en større sammenhæng, f.eks. ved at bidrage til den.

Lad os først se på den mere fundamentale udfordring: Hvordan kan en leder hjælpe sine medarbejdere med at er-

kende deres nuværende bidrag – givet at den oplevelse kan man ikke forudsætte, at ens medarbejdere har.

#### *a. Du bygger en katedral*

På et afdelingsmøde får medarbejderne stillet et spørgsmål af mødets facilitator (som kan være lederen eller en anden): “Hvad er det for en værdi, du er med til at skabe i samfundet? Hugger du sten – eller er du med til at bygge en katedral? Hvor bruger du hvilke af dine evner til sammen med hvem at hjælpe hvilke kunder med at dække hvilke reelle behov og realisere hvilke livsmuligheder?” Efter et par minutters individuel refleksion eller parvis samtale fortæller medarbejderne en ad gangen, hvad de er kommet frem til. Når den første, Anne, har sagt hvad hun havde, spørger facilitator de øvrige: “Kan et par af jer supplere – hvad er de ting, Anne bidrager med?” Nogle kolleger peger på Annes bidrag. Så er der Bents tur, osv.

Processen erindrer medarbejdernes om deres bidrag, både som de selv ser det, og som kollegerne ser det. Hvis man midt i dagligdagens stress og deadlines har svært ved at se, hvad ens løben rundt i hamsterhjulet egentlig skal gøre godt for, så kan et par støttende kollegers påpegning af nytten med det hele hjælpe med at få tingene op i det større perspektiv.

Processen virker selvsagt kun efter hensigten, hvis der faktisk er et større perspektiv, og medarbejderne bidrager til noget fornuftigt. Hvis de har svært ved at se pointen med al deres møje, har arbejdspladsen et problem, som denne proces så udmærket kan bringe for en dag. Det kan forhåbentlig anspore lederen og medarbejderne til at få gjort noget ved det.

#### *b. Talentopdagelse*

Hvilke evner og talenter kommer egentlig til udtryk i en gruppe medarbejders daglige arbejde? Hvilke bidrag ydes

der, som aldrig bliver set eller givet et navn? Hvilke potentialer bringer medarbejderne faktisk i anvendelse? At se og vide det er en væsentlig del af meningsoplevelsen. Er ens bidrag usynligt, både for de andre og en selv, er det svært at opleve mening og sammenhæng, for hvad er så egentlig ens adkomst til at være her på arbejdspladsen? Man bliver til en grå mus og et dødt tandhjul i en stor maskine, når man ikke ses eller anerkendes for sine talenter og de positive bidrag, de sætter en i stand til at yde. Talenter og bidrag søges afdækket i denne aktivitet, der skyldes den engelske konsulent og terapeut Peter Lang; han kalder den "ability spotting".

Afsæt 20 minutter på et afdelingsmøde. Kollegerne sættes sammen parvist. Den ene fortæller nu om en indsats, der er lykkedes for hende i den forløbne måned eller tre. Den anden lytter efter de talenter, som fortælleren må have brugt for at få indsatsen til at lykkes. Han noterer dem på gule post-its. Når hun er færdig, sætter han dem på hendes bluse en for en, med teksten omvendt, så hun selv kan læse sedlerne, idet han forklarer, hvad han mener med hver. F.eks.: "God til at sælge." "En rigtig god kollega." "Skaber tillid hurtigt." "Får ting fra hånden." "Lyttende." Derpå bytter de to roller: Nr. 2 fortæller sin historie og nr. 1 skriver post-its.

Denne proces skaber fortrolighed og taknemmelighed blandt medarbejderne; det er dejligt at blive set og anerkendt for det gode, man gør, og de gode egenskaber, man har. Processen skærper kollegers opmærksomhed på hinanden og kan i bedste fald kalde nye ressourcer og talenter frem i medarbejderne. Når ens kollega får til opgave at pege på 5-7 gode evner hos en selv, er én af dem måske den, man netop havde brug for at få sat ord på: "Næh, synes du jeg er god til at sælge? Dejligt. Det har jeg altid tænkt, jeg *ikke* kunne. Men det kan jeg måske godt? Hm...". Herigennem forstærkes den enkeltes aktuelle bidrag og muligheden for at yde nye – og meningsoplevelsen får et nøk opad ved samme lejlighed, for

at bidrage fyldestgørende er at indgå i større sammenhænge bedre og med større effekt.

*c. Videnbørsen: Hvad kan vi sammen, du og jeg?*

Det er én ting for en leder at opdage medarbejdernes bidragsmuligheder, som den foregående proces tjener til. Men skal man som leder også sætte hver eneste bidragsmulighed i spil for medarbejderen, får man travlt. Moderne ledere er for længst holdt op med at tilrettelægge arbejdet for medarbejderne; det er der ikke tid til eller behov for. Ledelsen udstikker strategiske mål, og så må medarbejderne groft sagt selv finde ud af, hvordan de kommer derhen. Som Peter Drucker påpegede, skal videnarbejdere i vid udstrækning selv identificere deres bidrag, alene og sammen.

“Videnbørsen” er en proces, hvor en facilitator (leder eller medarbejder) hjælper en større kollegagruppe med at forvandle skjulte talenter til manifesterede bidrag og sætte dem i spil på kryds og tværs, uden lederens overvågning. Her lægger 25-45 personer hver et par “kroge” ud, som de andre kan tage fat i, hvis de kan bruge dem. Hver deltager får 45 sekunder til at fortælle om først et behov og så en ressource, man har. Dvs. en ting, man har brug for, som man håber en anden i gruppen kan levere, og en ting, man kan tilbyde, som en anden i gruppen måske kan bruge. Det må godt være lavpraktiske ting; de er nemmest at udveksle på kort tid. Eksempler på behov kan være: “Jeg har brug for at vide, hvordan man laver en X” eller “Hvem har en kontakt i kommune Y?”, og eksempler på ressourcer kan være: “Jeg har et godt system til styring af de daglige 100 mails” eller “Fra et tidligere job har jeg en del eksportkontakter i Baltikum”. På en halv time præsenterer alle deres kroge i en runde, og derefter tager man fat i de 3-4 personer, man kan bruge eller tilbyde noget. Det gøres i besøgsomgange a 5-10 minutter, som facilitator afbryder for at sikre, at alle får skiftet partnere og udvekslet med

nye (processen er detaljeret beskrevet på [facvid.squarespace.com/videndeling](http://facvid.squarespace.com/videndeling)).

Videnbørsen understreger de mange ressourcer og bidragsmuligheder, der findes i enhver gruppe mennesker, men som almindeligvis skjules bag hverdagens konventionelle opgavefordeling. Medarbejderne opdager nye sider hos hinanden og finder måske på at koble deres ressourcer på mere hensigtsmæssige måder eller sammenstille dem til nye ydelser, der kan gavne organisationen som helhed. Den leder, der gennemfører en videnbørs f.eks. hver fjerde måned i sin sektion handler dermed som meningsleder, fordi medarbejderne oplever at deres underudnyttede potentialer bedre udtrykkes i konkrete bidrag til den større samfundsmæssige sammenhæng, som organisationen søger at indgå i.

Sammenfattende gælder det for alle de nævnte processer, at der rent praktisk er god grund til at gå forsigtigt til værks. Anvendes de uforstandigt, kan man komme til at skabe pinlige situationer og personlige krænkelser. Grænser skal respekteres, og hovedreglen er facilitatorens generelle: Man skal hjælpe sine folk over de tærskler, de gerne vil over, men ikke skubbe dem over dem, de ikke vil.

### **Konklusion: at facilitere arbejdets sammenhænge**

Som det er fremgået, kan vi ved meningsledelse forstå den indsats, som en leder yder for at skabe sammenhæng mellem sine medarbejdere, den organisation de arbejder i og det samfund, som organisationen skal bidrage til. Hvis denne sammenhæng har karakter af, at medarbejderne bruger deres potentialer til i fællesskab at yde et bidrag, der er værdifuldt for organisationens kunder og brugere, så oplever medarbejderne mening, og lederen vil være i gang med at udfylde sin rolle som meningsleder.

Hvis lederen ikke formår at sætte sine medarbejders

potentialer i spil gennem bidrag, de ønsker at yde, men lader dem bruge kvalifikationer eller sider af sig selv, de oplever som ligegyldige eller marginale for deres identitet, så de tænker “Hvorfor skal jeg gøre det her?”, så er der problemer med meningsledelsen. Hvis lederen ikke formår at skabe et fællesskab af kolleger, der arbejder i samme retning for at skabe noget, de synes er vigtigt, men accepterer en hyggefællesskab hen over en arbejdsproces, de oplever som uvigtig eller kedelig, eller hvis lederen evt. ikke magter at stimulere noget fællesskab og blot lader medarbejderne resignere og arbejde hver for sig, så er der problemer med meningsledelsen. Og hvis lederen ikke magter at rette virksomhedens produkter og ydelser ind på en sådan måde, at de skaber reel værdi for kunderne eller borgerne og bidrager konstruktivt til samfundet, så vil medarbejderne fokusere på deres lille del af produktionen, distancere sig fra virksomheden og yde kundeservice under niveau – og det skyldes problemer med meningsledelsen.

Bemærk at ligesom jeg udgrænsede løn, fryns og en god frokost fra det meningsfulde i arbejdslivet, har jeg undladt at drøfte de økonomiske sider af ledelse og hensynet til organisationens bundlinje eller budgetter. Ledelse er mange andre ting end meningsledelse, og i en situation hvor alle oplever ressourcer som begrænsede, vil en ledelse tit tænke på økonomiske ressourcer først, som en forudsætning for de andre former for ledelse. Ligger man som efter Estonias forlis og kæmper med 500 andre passagerer i vandet om en plads i en redningsbåd, er det ilt og sikkerhed, man tænker på: Det er forudsætningen for mening. På samme måde er økonomien en virksomheds ilt og sikkerhed. Det er nok kun de ledere, der ikke oplever markedet som alles kamp mod alle, der vil have overskud til at tænke på mening: realisering af menneskers potentialer, identificering og brug af det bedste medarbejderne har at tilbyde, det skabende og dybt tilfredsstillende fælles-



skab, den glæde og nytte man kan give sin omverden og som man er efterspurgt og anerkendt for.

Jeg har fremstillet de positive muligheder i meningsledelse uden at hæfte mig ved de forhold, der kan gå galt. Men alt kan gå galt. De seneste ti års kritik af "kærlighed" i forvaltningen, kolonisering af privatlivet og inderliggørelsen af arbejdsforholdet er yderst relevant her (Andersen og Born 2001; Bovbjerg 2001). Når man åbner for så private områder som meningen med ens arbejdsliv, øger man risikoen for befamlinger og krænkelse, ligesom en medarbejderudviklingssamtale kan overskride grænser, der ikke var i farezonen før MU-samtalen blev indført.

Men ligesom man for 30-50 år siden erkendte, at det ikke længere gik an at se fabriksarbejderne som blot et appendiks til maskinerne og derfor begyndte at se dem som ressourcer, der havde deres egen logik og udviklingskrav, må vi i dag også erkende, at medarbejderne har deres egne behov for mening, der ikke tilgodeses af topledelsens økonomiske målsætninger – meningsbehov, som med den rette ledelse kunne udløse en formidabel kraft for organisationens mere hensigtsmæssige produktion, værdiskabelse og samfundsbidrag.

## Litteratur

- Ackoff, R. L.: *The Democratic Corporation*. New York: Oxford University Press 1994.
- Andersen, T. (red.): *The Reflecting Team*. New York: W.W. Norton 1991.
- Andersen, N. Å. og Born, A.: *Kærlighed og omstilling*. Nyt fra samfundsvidenskaberne 2001.
- Aristoteles: *Den nikomacheiske etik*. Det lille Forlag 1995.
- Bains, G., m.fl.: *Meaning Inc*. London: Profile Business 2007.
- Bason, C., Knudsen, S. og Toft, S.: *Sæt borgeren i spil*. Gyldendal Public 2009.
- Bovbjerg, K.M.: *Følsomhedens etik*. Hovedland, 2001.
- Csikszentmihalyi, M.: *Flow*. Munksgaard 1991.

- Drucker, P.: *Management Challenges for the 21th Century*. San Francisco: HarperBusiness 1999.
- Elsborg, S., og Ravn, I.: *Lærende møder og konferencer i praksis*. People's Press 2006.
- Eagleton, T.: *The Meaning of Life*, London, Oxford University Press 2007.
- Gergen, K.: *An Invitation to Social Construction*. New York: Sage 1999.
- Ghoshal, S., Barlett, C.A. og Moran, P.: A New Manifesto for Management. *Sloan Management Review*, 40, 3, 9-20, 1999.
- Holst-Mikkelsen, M., og Poulfelt, F.: *Strategi med mening*. Børsens Forlag 2008.
- Isaksen, J.: *Ensidigt gentaget arbejde og psykisk trivsel?* Institut for Psykologi, Københavns Universitet (ph.d.-afhandling) 2000.
- Kolind, L.: *Kolind kuren*. Jyllands-Postens Forlag 2006.
- Morgan, G.: *Images of Organization*. Updated edition. New York: Sage 2007.
- MOW International Research Team. *The Meaning of Working*. London: Academic Press 1987.
- Paul, E.F., Miller, F.D. og Paul, J. (red.): Human Flourishing. (A special issue). *Social Philosophy and Policy*, vol. 16(1), Winter. New York: Cambridge University Press 1999.
- Prahalad, C.K., og Porter, M. (red.): *Harvard Business Review on Corporate Social Responsibility*. Special illustrated issue. Boston: Harvard Business Press 2003.
- Qvortrup, B.og Qvortrup, L.: *Ledelsens mirakel – Om skoleledelse i et vidensperspektiv*. Dafolo 2006.
- Ravn, I.: *Forskning i sammenhænge*. Multivers 2006.
- Ravn, I.: Mening i arbejdslivet – definition og konceptualisering. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 10(4): 59-75, 2008a.
- Ravn, I.: Mening i arbejdslivet – teori og praksisudvikling. *Erhvervspsykologi*, 6(4): 44-73, 2008b.
- Schultz, K.: *Eksistens i arbejdslivet*. Hans Reitzel 2000.
- Seligman, M.E.P.: *Authentic Happiness*. New York: Free Press 2002.
- Turner, M.E. (red.): *Groups at Work: Theory and Practice*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Earlbaum 2000.

## IDENTITETEN PÅ ARBEJDE

– en kritik af koblingen mellem  
identitet og moderne arbejdsliv

*Af Svend Brinkmann*

Noget af det første, vi spørger en endnu ubekendt borddame eller -herre om til en fest, er: “Hvad laver du?” Og det svar, vi forventer, handler om hvilket arbejde, personen har. Vi forventer ikke, at personen som det første fortæller om sin passion for Melodi Grand Prix (det kan komme senere på aftenen!), selvom det at gå op i dette fænomen også er “at lave noget”. Vi forventer heller ikke, at personen fortæller os, at vedkommende bruger megen tid på at gøre hjemmet rent, selvom også dette er “at lave noget”. Nej, vi forventer at personen fortæller om sit arbejde, sit job, sin beskæftigelse, og kun hvis vedkommende er hjemmegående husmor/-far, er det relevant at oplyse om tiden, der anvendes til rengøring. Dette er et af hverdagens tegn på, at en stor del af vores identitet i dag er knyttet til vores arbejde.

I dag vil mange også mene, at det er *meningsfuldt* at knytte sin identitet tæt til arbejdet. Det er bl.a. derfor, at vi så uproblematisk forstår hinanden, når vi f.eks. til en fest spørger og bliver spurgt om, hvad vi laver. Dette er faktisk det grundlæggende identitetsspørgsmål: “Hvem er du?” Og det antages, at identitetsspørgsmålet meningsfuldt kan besvares ved at benævne sit arbejde. Der er uden tvivl noget rigtigt i den forestilling, mange har om, at identitet og arbejde hænger sammen,

men jeg vil i dette kapitel også problematisere forestillingen og idealet om en tæt kobling mellem de to og argumentere for, at mange i disse år kunne have gavn af at fremmedgøre sig fra arbejdet.

At have en identitet – at være en *noget* – er et langsigtet projekt, der kræver kontinuitet, forpligtelse og fornemmelse for, hvad der er vigtigt og uvigtigt, meningsfuldt og meningsløst, i tilværelsen. Men når vi har at gøre med et moderne arbejdsliv, der stiller krav om fleksibilitet, omstillingsparathed, konstant kompetenceudvikling og livslang læring, da har vi måske med en samfundsmæssig arena at gøre, der er for ustabil og kortsigtet til, at den er værd at hæfte hele sin identitet op på? Måske har vi udviklet et samfund, hvor det langsigtede identitetsprojekt ikke kan realiseres adækvat gennem arbejdslivet? Hvis der er noget om dette, så er det et problem, at vi bruger mere og mere tid på vores arbejde. Vi investerer både tid og identitet i noget, som måske ikke kan leve op til det, vi ønsker. Blokerer dette for ønsket om et meningsfuldt arbejdsliv? Bør vi på den baggrund korrigere vores tro på den udbredte forestilling om, at arbejdet er helt centralt for selvrealiseringen?

Ikke nok med at vi knytter en stor del af vores identitet til arbejdet rent kvalitativt; vi bruger også kvantitativt mere og mere tid på vores arbejde. I hvert fald hvis man måler udviklingen i det samlede antal arbejdstimer for nationen. Nogle enkeltpersoner har selvfølgelig fået mere fritid, for den ugentlige arbejdstid er jo i årenes løb sat ned, og antallet af feriedage er sat op, men i takt med at kvinders erhvervsfrekvens er steget, er det samlede antal arbejdstimer for samfundet steget markant. Især børnefamiliernes samlede arbejdstid er forøget og er i dag på 78 timer i gennemsnit om ugen (Gundelach, Iversen og Warburg 2008: 106).

De store tabere i tidsspillet er civilsamfundet (f.eks. foreningsliv og nærdemokrati) og det sociale liv med venner og

bekendte. Flere undersøgelser peger på, at vi bruger langt mindre tid på disse områder af livet end tidligere (Tonboe 2004: 37). I forhold til befolkningens størrelse lægges der flere timer på det danske arbejdsmarked end nogensinde før og flere timer end i de fleste andre lande (Jacobsen og Tonboe 2004: 12). Og det er ikke de lavest uddannede, der arbejder mange timer for at tjene penge til livets opretholdelse. Nej, det er faktisk sådan, at jo længere uddannelse folk har, desto flere timer arbejder de (Tonboe 2004: 36). En stor del af disse timer får de ikke løn for, men mange er alligevel villige til at lægge liv og sjæl i arbejdet. I sammenligning med andre lande har vi i Danmark den højeste arbejdsmotivation overhovedet, hvilket måles på, om man gerne ville arbejde, selvom man ikke havde brug for pengene (ibid: 40). Arbejdet er kort sagt blevet et kald i Danmark – og for mange er det en passion.

Mange danskere investerer altså en meget stor del af deres tid og identitet i arbejdet, men det er kun (en del af) tiden, der gives løn for – vores evner, tilværelse og personlighed giver vi væk gratis (Jacobsen 2004). Dette gør vi eksempelvis, når vi deltager i personlighedsudviklende kurser, når vi coaches af en leder med henblik på selvudvikling, eller når medarbejderudviklingssamtalen handler om udvikling af de personlige, sociale og emotionelle kompetencer, der anses for nødvendige i det moderne arbejdsliv – særligt i erhverv, der involverer kontakt med kunder, klienter og brugere (salg, undervisning, service), men også i erhverv, hvor man inden for virksomheder og organisationer arbejder sammen i selvstyrende grupper. Særligt medarbejderudviklingssamtalen er blevet et centralt strategisk værktøj for virksomheder, men ofte glemmer man at overveje, hvad der sker, når det er individers identitet og personlighed, der bliver genstand for strategiske udviklingsmål (Haslebo 2004). Et spørgsmål er under alle omstændigheder, om hele denne udvikling er god med hensyn til mulighederne for at etablere en sammenhængende identitet og et menings-

fuldt liv. Den amerikanske arbejdslivsforsker Arlie Russel Hochschild sætter fingeren på det ømme punkt: "Jo mere af vores liv vi bruger på arbejde og forbrug, desto mere føler vi, at det er det eneste, som livet har at tilbyde." (Hochschild 2004: 121). Vi bliver dermed afhængige af arbejdsmarkedet – ikke blot rent instrumentelt for at få en indkomst, men også mere eksistentielt med hensyn til identitet og tilværelsesmønstre, og vi kommer i stigende grad til at "filtrere vores oplevelser gennem de betingelser, markedet opstiller for os." (ibid.).

### Teorier om arbejde

Arbejde lyder som et uproblematisk begreb. Vi ved alle, hvad det vil sige at arbejde, gør vi ikke? Vi kender i hvert fald til én væsentlig definition på arbejde, selvom den ofte forbliver implicit, f.eks. i samtalen mellem de føromtalte bordherrer og -damer. Det er arbejdet som lønarbejde. Ved arbejde forstår de fleste den del af vores aktiviteter, man får løn for. Selvom en person bruger mere tid på sin kolonihave end på jobbet som bogholder, vil vedkommende almindeligvis præsentere sig som bogholder snarere end som kolonihaveejer ved en fest. Hun får nemlig løn for bogholderiarbejdet, men ikke for havearbejdet. Omvendt for gartneren, der får løn for havearbejdet, men ikke for sit frivillige arbejde som bogholder i den lokale håndboldklub. Men er frivilligt arbejde da overhovedet arbejde? Er det arbejde, når vi gør rent eller skifter ble på vores børn (Korsgaard 2006)? Og hvis det er, hvorfor får vi da ikke løn for det – f.eks. i form af borgerløn?

Det er meget svært at formulere en dækkende definition af arbejde, men det er sikkert, at der er implicite (og ofte uerkendte) definitioner på spil i dagens diskussioner om arbejde og arbejdsliv. En væsentlig diskussion angår f.eks. den efterspurgte balance mellem arbejdsliv og familieliv – sommetider kaldet work-life-balance. Det implicite arbejdsbegreb i

denne diskussion er netop lønarbejdsbegrebet, for man kunne sagtens og med rimelighed hævde, at der også er arbejde forbundet med deltagelse i familielivet.

Arbejdslivsforskeren Steffen Korsgaard skelner mellem to overordnede perspektiver på arbejdet, som han kalder det instrumentelle arbejdsbegreb og det essentialistiske arbejdsbegreb (Korsgaard 2006). 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 (ibid: 4). I den udstrækning man lever et godt liv, da 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 kan ikke arbejde, 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 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 politik og etik, udføres som mål i sig selv (det gode liv er et mål i sig selv og ikke et middel til at opnå noget andet). Når forskere i dag beklager, at den forøgede tid 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' implicitte forståelse af arbejdet ser det som noget håndværksmæssigt, dvs. som håndens forarbejdning af materielle genstande (Korsgaard 2006). I dag er det de færreste, der er beskæftiget med håndværksarbejde i den konkrete forstand, og derfor er Aristoteles' arbejdsforståelse ikke så aktuel længere. De fleste i dag arbejder med service, information eller omsorg, dvs. med aktiviteter, der involverer mening, viden og andre immaterielle størrelser. Med andre ord lever vi hverken i bonde- eller industrisamfundet længere, men i videnssamfundet, oplevelsessamfundet, drømmesamfundet – læseren kan selv hæfte flere af de aktuelle samfundsmærkater på. Arbejde er blevet immaterielt og ligner på mange måder Aristoteles' beskrivelser af livet i *polis* for frie mænd, og omvendt er en aktivitet som politik, der hos Aristoteles stod i grell modsætning til arbejde, i dag blevet til lønnet arbejde. Grænsen mellem politik og marked er 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, vil man komme til 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 f.eks. bygger maskiner af jordens råstoffer, får vi mulighed for at skabe industriel produktion, hvorefter følger ændrede sociale betingelser. Fordi vi kan arbejde, lever vi altså i en for-arbejdet og dermed kulturel verden (Korsgaard 2006: 8).

Marx ville ikke 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, selvom 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. Hvis man f.eks. 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, f.eks. 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. Nogen forskere taler derfor om den aktuelle kontekst for arbejdslivet som præget af en “emotional kapitalisme”, hvor profit og følelser er 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 udbredt, og som afhænger af deltagernes 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 (Brinkmann 2005). I den forstand er fremmedgørelsesproblematikken stadig aktuell.

### **Arbejdet i forskellige epoker**

I forlængelse af ovenstående kan vi spørge, hvordan vores tid mere præcist adskiller sig fra dels Aristoteles’ førmoderne epoke og dels den gryende modernitet, vi ser hos Marx? Det førmoderne samfunds produktion byggede på slaveri eller feudalisme, mens det moderne industrisamfund byggede på lønarbejde i en mere nutidig forstand. På den ene side adskiller vi os fra Aristoteles’ tid ved, at stort set alle er på arbejdsmarkedet. Man kan selvfølgelig blive arbejdsløs og få understøttelse, men man er da stadig “til salg” for en arbejdsgiver, der vil ansætte en. Da Aristoteles teoretiserede over arbejdet, stod samfundets top, aristokratiet, uden for arbejdsmarkedet. De havde slaver og kvinder til at arbejde, men arbejdede ikke selv. De filosoferede, gik i krig og bedrev politik, og disse aktiviteter definerede Aristoteles netop som modsætninger til arbejdet. I realiteten er der i dag intet aristokrati. Vi er alle blevet vulgære, for nu at bruge Aristoteles’ ord for de arbejdende, og dette er i de flestes øjne (også i denne forfatters) en god og humaniserende udvikling.

Samtidig adskiller vi os fra Marx og industrisamfundet ved, at vi mener, at arbejdet faktisk kan være meningsfuldt og identitetsdefinerende. Det mente Marx først kunne blive tilfældet i det kommunistiske samfund. Vi mener, det allerede er tilfældet i dag – uden at vi har realiseret forestillingen om det kommunistiske samfund. Måske er vi endda længere fra dette samfund end nogensinde i den aktuelle “fleksible kapitalisme” med dens “nyliberale” mentalitet, der er diagnosticeret af flere iagttagere (Sennett 2006)? Vi ser ikke på arbejdet som en meningsløs aktivitet, og de fleste har heller ikke et rent instrumentelt forhold til deres arbejde, selvom vi stadig sælger vores arbejdskraft som en vare. Vi er på en vis måde alle blevet marxister, idet vi ser arbejdet som essentielt for livsmening og identitet. Det er de færreste, der kan følge Aristoteles i, at arbejde er noget “vulgært”. Mange opfatter det derimod som umoralsk, hvis man bevidst fravælger arbejdslivet. Ifølge den offentlige mening er man da enten doven eller en samfundsnasser.

Industrisamfundet var karakteriseret ved stabil, arbejdsdelt produktion, bureaukratisering af organisationer og standardisering af varer. Nogen taler om industrisamfundets økonomi som fordistisk efter Henry Ford, der opfandt samlebåndsproduktionen som en central teknologi for denne type standardiseringssamfund. Fords berømte masseproducerede bil, Ford T, blev kun lavet i én farve – sort – og uden den variation i modeller og udstyrsniveauer, som er selvfølgelig i dagens forbrugersamfund. Selvom industriel standardisering stadig findes i stor stil, er denne industrielle form ikke længere ledende for samfundsudviklingen i de vestlige lande. Denne standardisering opfattes i dag som forældet, fordi den ikke giver individerne mulighed for at skille sig ud fra hinanden gennem deres forbrugsvalg. I den nye kapitalisme er standardisering afløst af fleksibilisering – hvilket gælder produktion, arbejde, uddannelse og personligheder (Sennett 1999, 2006).

Idealet er blevet at kunne gå ind og ud af sociale relationer og tilpasse sig de skiftende omstændigheder. En stor del af den industrielle produktion er flyttet til lande, hvor arbejdskraften er billig, og i vesten – men i grunden også på globalt plan – har vi været vidner til en overgang fra en hård til en blød økonomi, fra produktion af varer til skabelse af behov, fra opsparing til forbrug, fra grundlæggelse af virksomheder med langsigtet mål om at skabe kapital til kortsigtede fusioner, køb og salg af virksomheder med henblik på hurtig profit samt fra finansielle investeringer til valutaspekulation (Barber 2007). Den såkaldte finanskrisen, der opstod i slutningen af 2008, kan siges at være symptom på disse ændringer, der påvirker mange menneskers liv. Overgangen fra industrisamfundets produktionsøkonomi til det postmoderne samfunds forbrugerøkonomi er også en overgang fra et arbejdsliv som levedes inden for stabile bureaukratiske strukturer, til et der leves i flydende og mere ustabile netværk. Livslange kollegiale relationer er ikke længere almindeligt – i stedet bruger vi vores “sociale netværk” til at springe fra job til job.

I den fleksible forbrugerkapitalisme kan man ikke i samme grad som tidligere regne med fremtiden (Beck 2000). Den eftertragtede uddannelse kan vise sig at være forældet, når eksamensbeviset er opnået, for i mange brancher, særligt de videns- og teknologitunge, går udviklingen så hurtigt, at man konstant må lære nyt for at følge med. Men også inden for områder som pædagogik, uddannelse og sygepleje opstår løbende nye teorier og redskaber, som skal tilegnes. Virksomheder og organisationer må tilpasse sig et foranderligt marked, hvorfor den vigtigste kompetence – eller “metakompetence” – for mennesker under den nye kapitalismes vilkår bliver at forholde sig til sig selv som kompetence (Bovbjerg 2005). Man skal anskue sig selv som permanent udviklingspotentiale, som det er muligt at “arbejde med” i markedsegne retninger. Jævnfør jobannoncerne skal man være indstillet på

både “faglig og personlig udvikling”. Man skal kunne indgå i og tilpasse sig de flydende netværks udviklinger, og selv om det enkelte menneske begrebsliggøres som kompetent, selvledende og frit vælgende, er det ikke muligt at vælge netop denne begrebsliggørelse fra: “vi har ikke andet valg end at vælge”, som den britiske sociolog Anthony Giddens elegant har formuleret det (Giddens 1996: 100).

I førmoderne samfund var der for størstedelen af befolkningen ingen klar adskillelse af arbejdsliv og familieliv. Man producerede genstande og fødevarer der, hvor man boede, og hele familien tog ofte del i produktionen, f.eks. inden for håndværk og landbrug. Det var først med industrialismen, at arbejdet blev adskilt fra hjemmet (Hochschild 2004: 118). Man skulle f.eks. hen på en fabrik for at arbejde. I det postmoderne samfund ser vi igen en begyndende sammensmeltning af arbejde og familieliv. Man kan tage arbejdet med sig hjem, for vi har hjemmearbejdsplads og er forbundet med arbejdet via mobiltelefon og emails. Vi kan også tage hjemmet og privatlivet med på arbejde, hvilket f.eks. ses, når man indretter sit personlige kontor, dyrker fritidsaktiviteter med kollegaer eller får børnene passet på måder, der er organiseret via arbejdsstedet. Hochschild beskriver et ekstremt eksempel på tendensen til sammensmeltningen af arbejde og familieliv, som hedder Family 360, og som i USA tilbydes ledere. Family 360 er et program, hvor konsulenter evaluerer lederes familiekompetencer med henblik på at optimere samværet med deres børn i de få timer, der er til rådighed. Managementkulturen fra arbejdet er blevet en del af hjemmets kultur.

Konsulenten er sindbilledet på vores tids identitetsideal (Sennett 2006; Tanggaard 2008). Den dygtige konsulent er selvledende, fleksibel, omstillingsparat, er typisk kontraktansat og er i stand til at navigere ind og ud af mangfoldige netværk og sociale relationer. Dette menneske kan trives i ustabile og fragmenterede institutioner, idet vedkommende er

orienteret mod det kortsigtede, en tidshorizont, der hænger sammen med midlertidige projektansættelser. Vedkommende er fokuseret på udvikling af potentielle fremtidige evner snarere end på fortidige resultater. Som nævnt er de vigtigste kompetencer i dag de, der handler om evnen til at *udvikle sig*. Man ansættes, fordi man har talent for at lære nyt, og ikke nødvendigvis fordi man på forhånd kan noget bestemt virkelig godt. At kunne noget bestemt er at være *kvalificeret*, men i dag har *kompetence*-diskursen udkonkurreret kvalifikationsdiskursen i arbejdslivet. Derfor måles, udvikles og optimeres vores kompetencer som aldrig før, f.eks. af Det Nationale Kompetenceregnskab, hvorimod der sjældnere tales om vores kvalifikationer.

Foreløbig kan vi konkludere, at forskellige epoker har haft forskellige bud på, hvad arbejde er, og hvilken betydning arbejdet bør have i et menneskes liv. Man skal være varsom med at opdele historien i simple epoker, men hvis vi for overskuelighedens skyld anvender den velkendte distinktion mellem det førmoderne, moderne og postmoderne, da kan vi sige, at det førmoderne ideal var det menneske, der slet ikke arbejdede! Dette er i hvert fald den indbyggede forestilling om det meningsfulde liv, som findes hos Aristoteles. Det gode og meningsfulde liv kræver frihed fra den vulgære aktivitet, som arbejde er. Kun når vi tænker filosofisk over de evige kosmologiske spørgsmål, eller når vi sammen agerer politisk, gør vi det, som vi ifølge vores menneskelige natur er bestemt til at gøre. Arbejdet er i bedste fald en instrumentel aktivitet, der tolereres, fordi den er en materiel betingelse for kontemplation og politik, og i værste fald noget som udelukkende kvinder og slaver skal tage sig af. Det førmoderne ideal er hos Aristoteles den filosofiske aristokrat. I kristendommen findes andre førmoderne idealer, der ligeledes lægger vægt på, at forbindelsen til Gud opnås gennem kontemplation, bøn og fromhed – aktiviteter der også bedst udøves uden for arbejdet.

Det moderne ideal hos Marx blev omvendt det arbejdende menneske, der gennem forarbejdning af naturen – gerne i et samarbejdende kollektiv – realiserer den menneskelige natur og kommer i et erkendende forhold til den verden, der arbejdes i og med. Kapitalismen bør ryddes af vejen, idet den forhindrer realiseringen af menneskets væsen gennem sin varegørelse af den aktivitet – arbejdet – der hæver mennesket over den øvrige natur. Det moderne ideal om et meningsfuldt arbejdsliv inkarneres dermed af den frie, sociale arbejder, der med Marx' berømte ord "yder efter evne og får efter behov". Også med hensyn til religiøse forestillinger om tilværelsens mening opstår i moderniteten en beslægtet idé om, at gudsforholdet bedst forvaltes i hverdagslivet, herunder arbejdslivet, og ikke i adskillelse fra vores almindelige gøremål. I modsætning til antikken får enhver derfor mulighed for at realisere det meningsfulde liv – ikke kun en håndfuld aristokrater, der ikke deltager i produktion og arbejde. På en måde bliver det meningsfulde liv demokratiseret, idet det knyttes til arbejdet og ikke til "højere" bestemmelser, som kun er de få beskåret.

Endelig er det postmoderne ideal i forbrugersamfundet blevet konsulenten, der ikke har varige forpligtelser over for andre end sig selv. Konsulenten er selvledende, opfatter sig som "sin egen virksomhed" eller en "fri agent", og selv mange af de, der faktisk har fast ansættelse i en virksomhed, er alligevel primært loyale over for sig selv og deres egen udvikling. Derfor ønsker mange i dag også først og fremmest mulighed for faglig og ikke mindst *personlig* udvikling af deres arbejdssted. Og derfor investerer virksomheder store summer i at gøre sig attraktive som selvudviklingsarenaer, hvilket er nødvendigt for at fastholde den efterspurgte arbejdskraft. Hvor idealet i industrisamfundet måske var den livslange ansættelse, der garanterede stabilitet i tilværelsen og ens sociale relationer, er idealet i dag, at man *forbruger* – snarere end *ejer* – sin stilling.

Denne ændrede konstruktion af vores ønsker til arbejdsliv

blev belyst af *Ugebrevet Mandag Morgen* i en undersøgelse af 1008 unge mennesker (mellem 22 og 29 år) offentliggjort i 2001 (Jørgensen 2001). Her viste det sig, at muligheden for personlig udvikling var det vigtigste krav fra unge mennesker til deres fremtidige arbejdssted og langt vigtigere end muligheden for at få en langvarig ansættelse og karriere i “gammeldags” forstand:

Arbejdspladsen skal være medarbejderens personlige væksthushus. Alt andet kommer – højst – i anden række. [...] Først som sidst vil de unge have frihed til at realisere sig selv, viser undersøgelsen. På arbejdet og udenfor. [...] Ønsket om personlig udvikling [er] ikke blot de hurtige, mandlige storbyunges privilegium. Endsige de højtuddannedes. Hele generationen – begge køn, fra ufaglært til akademiker, fra provins til de større byer – har gjort det personlige projekt til rettesnor for ønskerne til nutidige og kommende arbejdsgivere. (Jørgensen 2001: 2-3)

Resultaterne viser altså, at hvad flere samfundsforskere har kritiseret som individfokuseret selvrealisering, er et ikke-elitært fænomen, der er udstrakt til hele generationen (se Brinkmann og Eriksen 2005). I dag mener mange, at det meningsfulde arbejdsliv er et, som handler om personlig udvikling – og alt andet bliver underordnet.

### **Identitet, moral og livsmening**

Jeg var i indledningen inde på, at identitetsspørgsmålene (“Hvem er du?”, “Hvad laver du?”) i dag ofte besvares med henvisning til vores arbejdsliv. Filosofen Charles Taylor har i den sammenhæng argumenteret for, at spørgsmål om identitet hænger sammen med spørgsmål om mening og moral. Taylors identitetsteori går ud fra den præmis, at det vi ønsker at vide, når vi stiller identitetsspørgsmålet, er, hvad der har *betydning*



for en person (Taylor 1989). Og ‘betydning’ henviser her til noget, der har *moralsk* betydning og værdi, ud over hvad personen *tilfældigvis* måtte kunne lide her og nu. Det var eksempelvis en væsentlig del af Gandhis identitet, at han søgte at promovere bestemte værdier gennem ikke-voldelige aktioner. Hvis man tager dette væk fra ham, er han ikke længere Gandhi. Noget er betydningsfuldt i den forstand, hvis det giver personen en målestok, som vedkommende kan vurdere sine aktuelle ønsker og præferencer ud fra. Det, man måler sine ønsker og præferencer ud fra, har ikke betydning, fordi man kan lide det, men man *bør* kunne lide det, fordi det har betydning. Jeg kan f.eks. vurdere min eventuelt manglende tilbøjelighed til at donere penge til nødhjælp i lyset af moralske værdier som barmhjertighed og gavmildhed. Men det gælder ikke den anden vej, at vi vurderer disse værdier i lyset af vores tilbøjeligheder. Selvom vi rent hypotetisk forestiller os, at ingen mennesker var tilbøjelige til at være gavmilde, da ville gavmildhed stadig være en værdi.

Taylor beskriver identitet som “defineret af de forpligtelser og identifikationer, som giver mig en ramme eller horisont, inden for hvilken jeg kan bestemme fra sag til sag, hvad der er godt” (Taylor 1989: 27). Dette er altså et *moralsk* syn på identitet – mere end det er et psykologisk eller sociologisk perspektiv på identitet. Det handler om, at “hvem jeg er”, er bestemt af den række af moralske spørgsmål, som jeg uundgåeligt må stille mig i mit liv. Og vi kan godt være uenige med hensyn til disse spørgsmål – f.eks. hvorvidt det er en moralsk pligt at donere penge til nødhjælp – men vi er meget sjældent uenige om selve vigtigheden af dette spørgsmål. Eller om at en stillingtagen til dette spørgsmål er vigtigere end at tage stilling til, om varm eller kold kakao smager bedst. Det sidstnævnte kan nemlig ikke have nogen særlig betydning for vores identitet, fordi det ikke er et moralsk anliggende.

Fra et sociologisk udgangspunkt påpeger Giddens følgende

om identitet: “En persons identitet skal hverken findes i adfærd eller i andres reaktioner – uanset hvor vigtige disse er – men i evnen til at *holde en særlig fortælling i gang.*” (Giddens 1996: 70). Dette er for mig at se en frugtbar tilgang til identitet, fordi den understreger, at identitet ikke er en ting, der kan studeres naturvidenskabeligt, men en *evne*, og hvis Taylor har ret, må den suppleres med et moralsk indhold. For det er ikke alene op til individerne selv at bestemme, hvad Giddens’ “særlige fortælling” skal handle om. Det er derimod bestemt af den moralske orden eller ramme inden for hvilken livet leves, og uden hvilken vi ikke ville kunne skelne mellem det betydningsfulde og det betydningsløse i vores tilværelse.

Identitet henviser altså til en evne til at holde en fortælling i gang om os selv, men der er vigtige restriktioner, hvad angår fortællingens indhold. I historien om mit liv indgår mange elementer, men ikke ethvert faktum om mig kan rimeligvis tages med som betydningsfuldt for min identitet. F.eks. kan jeg bedre lide chokoladeis end jordbæris, men dette faktum er af en hel anden slags end det faktum, at jeg er demokrat og ikke fascist. Det sidste kan være vigtigt for min livshistorie og identitet, men det første kan under normale omstændigheder ikke. Og det er ikke fordi, *jeg* subjektivt tillægger det sidstnævnte en værdi og betydning, som jeg ikke tillægger det første. Nej, det sidste *har* en værdi og betydning (som det første ikke har), som jeg kan opdage og lægge til grund for mine handlinger.

Det er derfor ukorrekt at sige, at vi er eneforfattere til vores egen livshistorie og identitet. Det er sandt nok ofte os selv, der beretter om vores liv, f.eks. når vi skriver dagbog eller selvbiografier, men det er sjældent, at vi får lov til at skrive selve manuskriptet til vores livshistorie. Der er altid også andre forfattere og redaktører! Når vi skaber vores livshistorie og identitet må vi, hvis vi vil agere meningsfuldt, overtage kulturens kanoniske måder at fortælle historier på, både i

form af genrer som komedier eller tragedier, men også i form af de plots, der strukturerer fortællingens mening. Der er i enhver kultur ganske faste normer for, hvilke livsbegivenheder, der tillægges betydning, og hvilke der ikke gør. At blive fyret kan være livsomvæltende, men det kan det ikke, at mit snøreband går op. Og jeg kan meningsfuldt arbejde på at blive biolog, men ikke samurai, fordi det sidste kræver en kulturel kontekst, som ikke findes mere. Vi lever og forholder os til vores eget liv og identitet ud fra disse normer og strukturer. Selvom vi eventuelt synes, at det er helt individuelt, hvordan man forholder sig til sorg og krise, hvis f.eks. man har mistet en, man elsker, er der i realiteten inden for kulturer ret klare skabeloner for, hvordan sådanne situationer gennemleves, og hvilken betydning de kan have for individets selvopfattelse. Pointen er altså, at selv i de situationer, hvor vi har mulighed for at være i det mindste medforfatter til vores livshistorie, er fortællingerne forfattet ud fra narrative konventioner og temaer, som vi ikke selv har fastlagt. Som filosofen Alasdair MacIntyre har formuleret det: "Vi træder ind på en scene, som vi ikke selv har skabt, og vi opdager, at vi er del af en handling, som vi ikke selv har kreeret." (MacIntyre 1985: 213). Dette er ikke en trussel mod mening i vores aktiviteter, men en forudsætning for en sådan mening.

Hvis man skal sammenfatte disse argumenter til en identitetsteori, kan det gøres på følgende måde (se også Brinkmann 2008): For at vi kan være en *nogen*, dvs. have en identitet, må der for det første være en horisont af værdier, der er givet forud for vores handlinger, som det er værd at stræbe imod i tilværelsen, og som dermed bliver fikspunkter i den fortælling, som identiteten bæres af. Det er disse værdier, og hvordan vi bevæger os i relation til dem gennem livet, der skaber retning i vores liv og livshistorie. Man kan måske bedst beskrive det ud fra en analogi: Det gælder for vores krop, at "du bliver, hvad du spiser" af fødevarer, men det gælder for vores iden-

titet, at “du bliver, hvad du identificerer dig med” af værdier. Værdier er på den måde identitetens næringsstof, hvilket ikke skal forstås sådan, at individet er frit til at identificere sig med hvad som helst, når som helst. Nej, vores frihed gælder netop kun inden for et begrænset mulighedsrum, som er afgrænset af, hvad der i en given kulturel sammenhæng giver moralsk og eksistentiel mening. Derfor er de værdier, der er afgørende for vores identitet, heller ikke subjektive eller oplevelsesmæssige, men etiske, moralske eller politiske. At have en identitet drejer sig altså om at få sine livsvalg og sin livsbane til at stemme overens med overindividuelle værdier, hvilket er noget, der kræver en daglig indsats i vores handlinger.

Men identiteten har brug for mere end en sådan stræben efter overensstemmelse. Der er også behov for en sammenhæng i den *måde*, man stræber på. For at vi kan have en identitet, må der nemlig være en vis kontinuitet i den måde, vores livshistorie udvikler sig på. Der må være en vis “narrativ konstans” eller “selvkonstans” i livet (Ricoeur 1992). Vi kan kun leve og begribe os selv som personlige helheder, fordi livet er “samlet på en eller anden måde, og hvordan skulle dette kunne ske, hvis ikke, præcist, i form af et narrativ?” (ibid: 158).

Mulighederne for overensstemmelse med værdier er i dag vanskeliggjort, idet vores kultur er præget af værdisubjektivisme: Det gode og meningsfyldte opfattes fejlagtigt som det, der for den enkelte *føles* godt og meningsfuldt (Eriksen 2003). Men også mulighederne for narrativ sammenhæng i identiteten er vanskeliggjort, idet vi lever i det, som kunne kaldes en “grænseløs udviklingskultur” (Brinkmann og Eriksen 2005). Det er en kultur, hvor fleksibilitet værdsættes højere end stabilitet, og hvor udviklingsmuligheder vejer tungere end aktuelle evner, som vi har set. Det er en kultur, hvor vi på den ene side “skal være os selv” og løbende skal holde øje med vores skiftende subjektive ønsker og præferencer, men hvor

vi samtidig skal være indstillet på konstant udvikling. Vi skal altså på paradoksal vis både være os selv og blive en anden, hvilket naturligvis er modsatrettede fordringer, som ikke kan realiseres samtidig. Alligevel er det kravet i store dele af livet, herunder arbejdslivet.

### **Æder arbejdslivet identiteter op?**

Det moderne fleksible arbejdsliv risikerer at æde menneskelige identiteter op, hvis man skal sige det dramatisk med en parafrase af instruktøren Rainer Werner Fassbinders “Angst æder sjæle op”. Man må gøre sig selv og sin identitet fleksibel for at kunne overleve i en fleksibel verden, hvor institutioner og organisationer er under permanent ombygning, og hvor individer skal indstille sig på livslang læring og kompetenceudvikling. Den fleksible kapitalisme er dermed ødelæggende for en sammenhængende identitet, idet den lærer mennesker at fokusere på det kortsigtede og på deres egen personlige udvikling snarere end på meningsfulde moralske egenskaber som loyalitet og langsigtede mål, som det er værd at forpligte sig på.

Sociologen Richard Sennett har undersøgt, hvordan indførelsen af teamwork, networking, fleksibilisering, personlighedsudviklende praksisser, nedbrydning af bureaukratier og hierarkier i organisationer fører til en “nedsmeltning af karakteren”, en manglende fornemmelse af at høre til, en voksende trussel om at blive overflødig og en reduktion af loyalitet og uformel tillid mellem mennesker (Sennett 1999). Når mennesker bestandigt er optaget af projekter, der handler om at opdage og udvikle sig selv, bliver sociale bånd og forpligtelser hurtigt mindre vigtige.

“Kapitalismens nye ånd”, der er opstået med den samfundsmæssige transformation fra industri- til forbrugersamfund, har manifesteret sig i nye praksisser og institutioner, der i stigende omfang præsenterer sig selv som flydende “net-

værk” og truer med at ødelægge en mere stabil social struktur (Boltanski og Chiapello 2005: 377). Forbrugersamfundets netværk er mindre stabile end industrisamfundets bureaukratier som institutionel form, og det er tvivlsomt, om deltagelse i flydende og fleksible netværk er tilstrækkeligt til at sikre et sammenhængende livsnarrativ på den ene side og en moralsk baggrund at forstå sig selv igennem på den anden. Når man hele tiden skal “pleje sit netværk” for at få succes, risikerer man at miste sin integritet og sin fornemmelse for værdien af varige venskaber. At leve i en ren “netværkssocialitet” gør, at social overlevelse kun er mulig ved konstant at forny og udvikle sig for at kunne forbinde sig på nye måder i netværket. Dette vanskeliggør en stabil identitet og dermed opnåelsen af den moralsk nødvendige selv-konstans, der er en måde at agere sammenhængende på, så andre kan regne med en.

Samfundsfilosoffen Axel Honneth har formuleret et af nutidens store paradokser inden for arbejdslivet. Det består i, at selvrealisering, der engang gav forventning om at kunne øge menneskers kvalitative frihed, autonomi og beslutningsevne, nu er blevet “ændret til en deinstitutionaliseringsideologi”, dvs. en frisættelse af individet fra sociale grupper og institutioner, og ifølge Honneths vurdering er resultatet “en fremvækst i individer af en række symptomer på indre tomhed, en følelse af at være overflødig og et fravær af formål” (Honneth 2004: 467). Dette kan ses som en væsentlig baggrundsfaktor bag mange depressioner i dag. Statistikkerne taler også deres klare sprog: Der er stor uenighed om den præcise udbredelse af psykiske lidelser som depression, men et faktum er det dog, at Verdenssundhedsorganisationen WHO forudser, at depression bliver en af de største belastninger for verdens sundhedssystemer (Jørgensen 2002: 306). En stor undersøgelse af 8100 amerikanere fandt således, at 10 % af de adspurgte kunne opfylde kriterierne for en depressionsdiagnose i det forløbne år, og at 24 % havde tilstrækkeligt med symptomer til at få

depressionsdiagnosen på et tidspunkt i deres liv (Horwitz 2002: 87). Tre ud af de syv mest udskrevne medicinalvarer af enhver slags er antidepressiver. Vi ved, at stress, uro og mangel på kontrol gør individer sårbare over for depression, og netop sådan oplever mange det moderne arbejdsliv. Fra 1994 til 2003 steg forbruget af lykkepiller med 495 procent i Danmark, og i 2007 var 400.000 danskere eller næsten 8 procent af den samlede befolkning ifølge lægemiddelstyrelsen i behandling med antidepressiv medicin.

1968'ernes idéer om frigørelse, der skulle sikre et bedre grundlag for individuel beslutningsevne gennem selvrealisering, er paradoksalt nok blevet transformeret til et middel for den sociale reproduktion af forbrugersamfundet. Forbrugersamfundet behøver udviklende og forandringsvillige individer for at kunne skabe nye menneskelige behov og opretholde sin konstante vækst. Resultatet er ikke frihed, men et konstant behov for at udvikle og forandre sig i overensstemmelse med samfundets krav. I bund og grund er resultatet en manglende fornemmelse af meningsfuldhed. I Honneths øjne er dette en vigtig kilde til "social utilfredshed og lidelse, som de vestlige samfund ikke har kendt til før i historien i så massiv en målestok." (Honneth 2004: 474). Mange mennesker er ude af stand til at følge med det accelererende tempo i kulturen og kravet om konstant selvudvikling. Nogle er ikke tilstrækkeligt foretagsomme i relation til deres eget selv og "klynger sig" til et sammenhængende livsnarrativ, og mange kommer til at lide af mental udmattelse, hvilket i sig selv er et depressivt træk.

### **Konsulenter, lønarbejdere og håndværkere**

I det foregående har jeg søgt at tegne et billede af bagsiden af det moderne arbejdsliv. Arbejdslivet har selvfølgelig også mange positive træk, herunder øgede muligheder for selvbestemmelse, og billedet er endnu ikke enerådende i vores samfund. Men pointen er, at billedet står som et ideal for os i

dag og derfor er *ledende* for, hvordan organisationer udvikler sig, hvordan individer former ønsker om deres fremtidige arbejdsliv, og hvordan regeringer vedtager love om f.eks. arbejdsmarkeds-, uddannelses-, og beskæftigelsespolitik. Billedet portrætterer idealarbejdet som en slags konsulentarbejde uden varige bindinger, men med store muligheder for personlig udvikling. Den arbejdende er en slags nomade, der på fleksibel vis tilpasser sig ydre krav og samtidig udvikler sin personlighed og kompetenceprofil, så vedkommendes muligheder for at opnå succes optimeres. Jeg har argumenteret for, at dette postmoderne arbejdslivsideal vanskeliggør mulighederne for at skabe sig en sammenhængende identitet og dermed få den fornemmelse for sit liv som helhed, der er en forudsætning for et meningsfuldt liv. Tilværelsen kommer let til at mangle sammenhæng, når man altid er på farten i både bogstavelig forstand, men også med hensyn til sine forpligtelser og livsværdier.

Afslutningsvis vil jeg kort opridse to modbilleder, der måske kan tjene som frugtbare kontrastpunkter til ideen om den nomadiske konsulentidentitet i arbejdslivet. Disse modbilleder kalder jeg lønarbejderen og håndværkeren. Det første modbillede er inspireret af Peter Triantafillous kritiske gennemgang af ledelsens historie i Danmark (Triantafillou 2008). Triantafillou afdækker, hvordan ledelse i stigende omfang ses som en slags facilitering af de ansattes selvudvikling med henblik på organisatorisk succes. Han taler om “den avanceret liberale Marx”, idet moderne ledelse i høj grad har handlet om at indløse Marx’ fordring om at skabe ikke-fremmedgørende – og dermed meningsfulde – arbejdsaktiviteter. Problemet er imidlertid, at denne humanisering, psykologisering og terapeutisering af arbejde og ledelse går hånd i hånd med den “nyliberale styringsrationalitet, dvs. styring gennem selvets (normaliserede) frihedsudøvelse.” (ibid:183). Frihed på og gennem arbejdet bliver på organisationens præmisser – selv-



realiseringen gennem arbejdet bliver dermed en produktivkraft, og ikke en reel mulighed for frihed. Når man f.eks. bliver pålagt personlig udvikling gennem kurser og medarbejderudviklingssamtaler er det jo i sidste ende af hensyn til organisationens bundlinje: Den personlige vækst bliver et instrument for virksomhedens vækst snarere end et mål i sig selv. Triantafillou konkluderer polemisk, at problemet i dag derfor ikke er de-humanisering af relationerne på arbejdspladserne, men snarere *humaniseringen* heraf: "Hvis denne diagnose er korrekt, så har vi næppe behov for øget selvrealisering gennem arbejdet, men snarere behov for en øget fremmedgørelse fra arbejdet." (ibid: 183).

Måske kan den klassiske lønarbejderlivsform fungere som et korrektiv til det totale knæfald for selvrealisering og jagt på mening gennem arbejdet? Lønarbejderen har traditionelt et instrumentelt forhold til selve arbejdet, men finder mening gennem samvær med kolleger, aktiviteter i fagforeninger og civilsamfund og eventuelt stoltheden over at producere et godt produkt. Lønarbejderen er interesseret i at gøre en indsats for at få sin løn, men arbejder ikke for at "udvikle sig personligt". Han ønsker ikke konstant at komme på kursus eller at skulle indstille sig på livslang læring. Mange vil ud fra dagens arbejdslivsideal anse denne livsform for at hæmme mulighederne for et meningsfuldt arbejdsliv, men min tese er omvendt, at den netop kan være forudsætning for et meningsfuldt arbejdsliv. For relationer til både nære kolleger og andre kollektiver (f.eks. fagforeninger) vil ofte være langt mere varige end den nomadiske konsulents netværkslignende sociale relationer. Lønarbejderen har i den forstand mulighed for at realisere nogle moralske dyder i sit liv som f.eks. troskab over for idealer, loyalitet og forpligtelse på et fællesskab, der både kan give mening i livet og en stabil identitet. Lønarbejderen er først og fremmest producent og ikke forbruger, og producentrollen er forbindende (vedkommende forbindes til

kolleger, et kollektiv og en fælles sag), mens forbrugerrollen er adskillende (en idealtypisk forbruger ønsker at adskille sig fra andre gennem sine forbrugsvalg). Lønarbejderen kan sige: Du kan købe min tid, men ikke min sjæl – og dermed heller ikke min identitet. Vejen til frigørelse og et meningsfuldt liv kan således i dag muligvis, og på næsten paradoksalt vis, gå gennem øget fremmedgørelse fra arbejdet. Dette er i hvert fald én modutopi til drømmen om det grænseløse, selvudviklende individ.

En anden modutopi inkarneres ifølge sociologen Richard Sennett af håndværkeren. Ikke håndværkeren i snæver forstand som begrænset til tømrere, blikkenslagere osv., men håndværkere som “craftsmen”, dvs. som personer, der mestrer et bestemt fag (“craft”), og som har opøvet en mestring heraf gennem tålmodig træning og lang tids øvelse i et fællesskab under vejledning af mere erfarne. Måske kan håndværket fungere som identitetsøase i videnssamfundet, der ellers kræver, at vi konstant “arbejder med vores identitet”? (Tanggaard 2008). Sennett har en meget bred forståelse af håndværk som det at gøre én ting godt for dens egen skyld (Sennett 2008: 9). Håndværksidealet kan derfor i lige så høj grad realiseres af computerprogrammører, politikere eller forældre som af murere, guldsmede eller instrumentbyggere.

Håndværket bliver for Sennett både noget konkret (forarbejdende aktiviteter) og en metafor for en etisk mulighed i det fleksible, postmoderne forbrugersamfund. Håndværkeren er imod fleksibilisering af arbejde og identitet. Han eller hun ønsker ikke, og har heller ikke gavn af, at deltage i personlighedsudviklende kurser eller lignende for at få succes og mening i arbejdslivet, for der er for håndværkeren ingen vej til perfektion uden om vedvarende at arbejde med materialet (træet, brødet, instrumenterne, computerprogrammerne, eller hvad det måtte være) og ikke sit “selv”. Håndværkeren må for at udøve sit fag kompetent have sin opmærksom-

hed vendt “udad”, mod det vedkommende arbejder med, og ikke “indad” mod sin egen “personlige udvikling”, fordi den personlige udvikling ikke betyder noget for arbejdets kvalitet. En håndværker er forbundet til en historisk tradition for håndværket, der giver vedkommende standarder for, hvad godt og skidt betyder i personens profession. Nutidens violinbyggere forsøger stadig at finde måder, hvorpå de kan leve op til de standarder for violinbygning, som Stradivarius skabte for mere end 300 år siden. Man må være tålmodigt forpligtet på disse objektive standarder for at kunne blive en dygtig håndværker, og man må kunne underordne sig en mester, der har som opgave at korrigere en i forhold til fagets standarder, indtil man selv er blevet mester. Disse standarder er ikke hindrende for frihed, selvudfoldelse eller et meningsfuldt arbejdsliv. De er tværtimod betingelser for det, for de sikrer, at der findes værdier, som man kan arbejde henimod at realisere; værdier, som ikke kun har subjektiv gyldighed, men som har værdi for et større fællesskab og ofte også for samfundet som helhed.

Mit mål med disse afsluttende bemærkninger har ikke været at sige, at vi alle skal til at opfatte os som lønarbejdere eller håndværkere. Målet har været at sige, at disse livsformer rummer muligheder i forhold til etablering af identitet og et meningsfuldt arbejdsliv, som let overses, hvis konsulentidealet bliver enerådende i samtidens diskussioner af arbejdets natur og dets betydning for identitet og et meningsfuldt liv. Ikke alle mennesker kan eller vil leve op til nutidens krav om selvudvikling, livslang læring og kompetenceudvikling i arbejdet. Disse mennesker er ikke forkerte, og vi bør i højere grad diskutere tilværelsesidealer, der kan rumme andre og måske mere menneskelige former for “meningsfuldhed” i arbejdslivet end de udbredte idealer om fleksibilitet og udvikling frem for alt.

## Litteratur

- Aristoteles: *Statslære*. København: Gyldendal 1997.
- Barber, B.: *Consumed*. New York: W.W. Norton og Co 2007.
- Beck, U.: *The Brave New World of Work*. Oxford: Polity Press 2000.
- Boltanski, L. og Chiapello, E.: *The New Spirit of Capitalism*. London: Verso 2005.
- Bovbjerg, K. M.: Selvrealisering i arbejdslivet. I Brinkmann, S. og Eriksen, C. (red.) *Selvrealisering – kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur*. Århus: Klim 2005.
- Brinkmann, S.: Selvrealiseringens etik. I Brinkmann, S. og Eriksen, C. (red.) *Selvrealisering – kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur*. Århus: Klim 2005.
- Brinkmann, S.: *Identitet: Udfordringer i forbrugersamfundet*. Århus: Klim 2008.
- Brinkmann, S. og Eriksen, C. (red.): *Selvrealisering – kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur*. Århus: Klim 2005.
- Eriksen, C. (red.): *Det meningsfulde liv*. Århus: Århus Universitetsforlag 2003.
- Giddens, A.: *Modernitet og selvidentitet: Selvet og samfundet under sen-moderniteten*. København: Hans Reitzels Forlag 1996.
- Gundelach, P., Iversen, H.R. og Warburg, M.: *I hjertet af Danmark: Institutioner og mentaliteter*. København: Hans Reitzels Forlag 2008.
- Haslebo, G.: *Relationer i organisationer – en verden til forskel*. København: Dansk Psykologisk Forlag 2004.
- Hochschild, A.R.: Gennem sprækker i tidsfælden: Fra markedsmanagement til familiemanagement. I Jacobsen, M.H. og Tonboe, J. (red.) *Arbejdssamfundet*. København: Hans Reitzels Forlag 2004.
- Honneth, A.: Organized Self-Realization. *European Journal of Social Theory*, 7(4): 463-478. 2004.
- Horwitz, A. V.: *Creating Mental Illness*. Chicago: University of Chicago Press 2002.
- Jacobsen, M.H.: Fra moderne arbejdetik til senmoderne selvvalgt slaveri? En kritisk analyse af arbejdets betydning hos Bauman, Beck og Sennett. I Jacobsen, M.H. og Tonboe, J. (red.) *Arbejdssamfundet*. København: Hans Reitzels Forlag 2004.

- Jacobsen, M.H. og Tonboe, J.: Introduktion. I Jacobsen, M.H. og Tonboe, J. (red.) *Arbejdssamfundet*. København: Hans Reitzels Forlag 2004.
- Jørgensen, S. S.: Den misforståede generation. *Ugebrevet Mandag Morgen, Tillæg 8. januar 2001*.
- Jørgensen, C. R.: *Psykologien i senmoderniteten*. København: Hans Reitzels Forlag 2002.
- Illouz, E.: *Cold Intimacies: The Making of Emotional Capitalism*. Cambridge: Polity Press 2007.
- Korsgaard, S.: Mod et balanceret arbejdsbegreb. *Working Paper, 2006-3*. Århus: Institut for ledelse, Handelshøjskolen i Århus 2006.
- MacIntyre, A.: *After Virtue*. (Andenudgave med efterskrift). London: Duckworth 1985.
- Ricoeur, P.: *Oneself as Another*. Chicago: University of Chicago Press 1992.
- Sennett, R.: *Det fleksible menneske*. Århus: Forlaget Hovedland 1999.
- Sennett, R.: *The Culture of the New Capitalism*. New Haven: Yale University Press 2006.
- Sennett, R.: *The Craftsman*. New Haven: Yale University Press 2008.
- Tanggaard, L.: *Håndværket som identitetsøase i videnssamfundet?* Upubliceret manuskript 2008.
- Taylor, C.: *Sources of the Self: The Making of the Modern Identity*. Cambridge: Cambridge University Press 1989.
- Tonboe, J.: I dit ansigts sved... Danmark som arbejdssamfund. I Jacobsen, M.H. og Tonboe, J. (red.): *Arbejdssamfundet*. København: Hans Reitzels Forlag 2004.
- Triantafillou, P.: Arbejdets ledelse i Danmark i perioden 1920 til 1980. I Brinkmann, S. og Triantafillou, P. (red.) *Psykens historier i Danmark: Om forståelsen og styringen af sjælelivet*. Frederiksberg: Samfundslitteratur 2008.



## VEJE TIL ET MENINGSFULDT ARBEJDSLIV

– de etiske fordringer og valgte udfordringer

*Af Cecilie Lynnerup Eriksen*

### HVAD BETYDER DIT ARBEJDE FOR DIG?

Rigtig meget. Jeg elsker mit arbejde, og det er lysten, der driver mig. Jeg arbejder med kommunikation, og de kreative processer gør mig glad. Det giver et adrenalinkick! Jeg har enormt gode kolleger, her er et godt arbejdsmiljø, og jeg får brugt mig selv på en god måde sådan helt egoistisk. Og når dine kolleger og du selv et sted som dette gør det godt, gør det godt for rigtig mange mennesker.

(Interview med Mogens Damgaard, kommunikationschef i Red Barnet, Kristeligt Dagblad, 26.2.2008)

Det er historisk set nyt, at et menneske kan erklære, at vedkommende 'elsker sit arbejde'. Tidligere erklærede man primært familie, fædreland og Gud sin kærlighed. Arbejde var noget, man gjorde for at tjene næsten og til føden. Men i dag er det ikke bare en kendsgerning om nogen mennesker, at de elsker deres arbejde. Det er også et arbejdsmæssigt *ideal*. Den medarbejder, der elsker sit job, er eftertragtet på jobmarkedet, for kærligheden får medarbejderen til at gå den berømte 'ekstra mil' for at færdiggøre opgaver og perfektionere sin

profession – og gør det med glæde. Denne kærlighed er ikke kun efterstræbt af arbejdsgivere, men også af medarbejderne selv. Mange vil rigtig gerne finde et job, hvor man, som Mogens Damgaard, kan være drevet af sin lyst og brænde for sit arbejde, mens man tjener en større sag.

De fleste oplever, at en central forudsætning for at kunne brænde for sit arbejde er, at man finder det *meningsfuldt*, og det er en af grundene til, at der i dag er fokus på mening i arbejdslivet. Men der kan peges på flere grunde til, at mening er begyndt at spille en større rolle i arbejdslivet end tidligere. Det kan skyldes, at andre arenaer, som familie, kirke og politiske partier er blevet kulturelt svækket som meningsgivere, hvorfor vi i dag vender os mod arbejdslivet for at finde mening (se f.eks. indledningen i denne bog). Nogen vil argumentere for, at mennesket basalt set er et meningssøgende væsen, som søger mening i de ting, det beskæftiger sig med, herunder sit arbejde (Frankl 2000; Schultz 2004). Andre vil pege på, at de fleste mennesker i vesten i dag lever i materiel overflod, hvorfor vi netop i bogstavelig forstand har råd til at søge og kræve mening af vores arbejde (Ravn 2008). Atter andre ser mening i arbejdslivet som et kapitalistisk kunstgreb fra ledere og virksomhedsejernes side, hvor introduktionen af mening blot handler om at få folk til at arbejde endnu hårdere, end de ellers ville (se f.eks. Bunting 2005).<sup>6</sup>

Der findes med andre ord ikke en simpel forklaring på, hvorfor der er opstået et fokus på mening i arbejdslivet. Men uanset hvilken forklaring, man hælder til, så er det en kendsgerning, at et meningsfuldt arbejdsliv i dag ses som efterstræbelsesværdigt.

---

6 Termen 'virksomhed' bruges i artiklen om både offentlige institutioner, private firmaer og organisationer m.m.



## Individets oplevelse af mening i arbejdet

Hvad mennesker oplever som meningsfuldt i deres arbejdsliv er en sag, der kan undersøges empirisk. Det vil sige, at det er et spørgsmål, der kan undersøges ved hjælp af forskellige kvantitative og kvalitative metoder såsom besvarelser af spørgeskemaer, statistik og interviews. Spørgsmålet er også blevet undersøgt på denne måde (se Bains m.fl. 2007; Jacob V. Larsen 2002 og Ravn 2008). En undersøgelse foretaget af det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø har f.eks. vist, at danskerne er et af de folkefærd, der scorer højest i undersøgelser af, om de selv oplever mening i deres arbejdsliv. Faktisk siger 4/5 af alle danske lønmodtagere, at de vurderer, at deres arbejdsopgaver er meningsfulde i høj eller ligefrem meget høj grad (Ravn 2008). Det har givetvis en del at gøre med den generelle udvikling i de danske jobs hen imod at være kreative og ansvarsfyldte. Det er nemlig træk, som fremmer oplevelsen af mening i arbejdet. Derudover betyder den skandinaviske flexicurity-model, der skaber gode institutionelle rammer for jobskifte, at de fleste danskere har en historisk set høj grad af frihed til selv at vælge, hvad de vil arbejde med. Dermed har de muligheden for at finde noget, de personligt finder meningsfuldt.

De empiriske undersøgelser har også vist, at mennesker oplever mening i arbejdslivet gennem en lang række forskellige ting. Det drejer sig bl.a. om status, mulighed for personlig og faglig udvikling, gode kollegaer, at gøre nytte i samfundet, god løn, karriere, brug af ens særlige talenter, afvekslende arbejde, medindflydelse, at være med til at lave høj kvalitetsprodukter, ansvar, at være pionerer inden for et felt osv. (Ravn 2008; Bains m.fl. 2007). Undersøgelserne viser desuden, at det ikke er de samme ting, som forskellige mennesker oplever som meningsfulde. Det er altså ikke ét forhold, men en lang række forskellige, der gør, at mennesker oplever deres arbejde som meningsfuldt. *Oplevelsen* af mening i arbejdslivet er dermed

et personligt og subjektivt spørgsmål. For Mogens Damgaard er det, som vi så, at arbejde kreativt med kommunikation og være en del af et socialt fællesskab, der arbejder på at forbedre vilkårene for verdens fattige. For andre er det at tjene mange penge og gøre karriere.

Hvad kan vi bruge de empiriske undersøgelser af menneskers oplevelse af mening i arbejdet og arbejdslivet til? Ledere, ansatte og politikere kan bruge undersøgelseerne til at få et klarere billede af, hvordan det står til med arbejdsstyrkens oplevelse af mening samt hvilke forhold, der fremmer oplevelsen af mening. Undersøgelseerne tjener som en påmindelse om, at også på dette område er mennesker forskellige. Men kan vi, i tråd med tidens individualisme og høje vægtning af det enkelte menneskes oplevelser og følelser, konkludere, at et meningsfuldt arbejde og arbejdsliv er reducerbart til det, mennesker føler og oplever som meningsfuldt? Kan empiriske undersøgelser udtømmende besvare vores spørgsmål om, hvad meningsfuldt arbejde er?

### **Følelsen af mening er ikke nødvendig for mening i arbejdet**

Der er problemer i at ville definere det meningsfulde arbejdsliv som det, individer oplever som meningsfuldt. Ikke fordi folk generelt tager fejl af, hvad de selv føler og oplever, men fordi vi i mange situationer kan se, at en oplevelse og følelse af mening ikke er *kriteriet* på, om noget er meningsfuldt eller ej. Det ses f.eks., når mennesker i sekter arbejder med at sælge billeder og kuglepenne for at gøre sektlederen endnu rigere. I disse tilfælde vil personen generelt selv opleve sit arbejde som dybt meningsfuldt og som en del af en stor og vigtig sag. Men det er rimeligt at sætte spørgsmålstejn ved, om det forholder sig sådan. Eller den kommunale skrankepave, som i sit arbejde følger reglerne for udbetaling af kontanthjælp så rigidt og bogstaveligt, at ånden og pointen i reglerne går

tabt. Også her kan arbejdet opleves som dybt meningsfuldt og vigtigt for vedkommende selv. Og igen er det rimeligt at sige, at vedkommendes arbejde ikke er meningsfuldt, fordi det udføres på en måde, hvor vedkommende faktisk ikke hjælper de mennesker, vedkommende er ansat til at hjælpe. Eksemplerne viser, at hvad folk individuelt eller statistisk set oplever er meningsfuldt arbejde, ikke nødvendigvis er meningsfuldt. Vi vil endda i nogle tilfælde kunne kategorisere sådanne oplevelser f.eks. som et resultat af hjernevask i sektmedlemmets tilfælde, eller som et udslag af en pedantisk personlighed i skrankepavens tilfælde. Når det drejer sig om *mening* i arbejdslivet, har vi altså at gøre med andre kriterier end de rent individuelle og subjektive. Spørgsmålet om, hvad der udgør et meningsfuldt arbejde eller arbejdsliv, kan bl.a. derfor ikke besvares alene ud fra en empirisk undersøgelse af, hvad folk selv oplever og føler er meningsfuldt.

Denne konklusion er på en gang noget, de færreste vil erklære sig uenige i, når de tænker på eksemplerne ovenfor, og samtidigt er den potentielt oprørende i en individualistisk tid, idet en af konsekvenserne af den er, at det meningsfulde arbejde ikke altid behøver at føles meningsfuldt for den, som udfører det. Arbejdet kan endda føles *meningsløst* uden at være det, fordi vores personlige følelser netop ikke er det afgørende i denne sammenhæng. Mother Teresa havde perioder, hvor hun ikke selv følte, at der var mening og værdi i hendes liv og arbejde, og hvor hun var fortvivlet. Men vi ville ikke sige, at hendes arbejde med at hjælpe fattige og syge i Indiens slumkvarterer i de perioder på nogen måde var mindre menings- og værdifuldt end ellers. Hendes periodevise manglende følelse af mening og tro på sit arbejde tager ingen mening fra arbejdet eller hendes arbejdsliv, selv om det nok havde været et behageligere liv for hende, om hun ikke havde haft disse perioder. Dermed adskiller det meningsfulde arbejdsliv sig fra det sjove, behagelige, spændende arbejdsliv – ikke nød-

vendigvis i praksis, men *begrebsligt* set. Det sjove, behagelige og spændende arbejdsliv kan ikke være sjovt, behageligt og spændende, hvis ikke den, hvis arbejdsliv det er, oplever det på den måde. Men det meningsfulde arbejde og arbejdsliv behøver ikke opleves som meningsfuldt af den, som har arbejdet.

Hvis man søger efter mening i sit arbejde og arbejdsliv, er det altså ikke kun ens personlige følelser og oplevelser af, hvad der er meningsfuldt, man skal følge, for der skal mere på banen, før vi med rette kan kalde et arbejde eller et arbejdsliv for meningsfuldt. Hvad er det så for kriterier, vi bruger, når vi undersøger, om et arbejde eller arbejdsliv er meningsfuldt? Hvad var det f.eks. for aspekter af Mother Teresas arbejdsliv, der gjorde det meningsfuldt?

### Det etiske urfjeld og de etiske fordringer

Mange er tilbøjelige til at sige, at hvis et arbejde har et *formål*, så har det også en mening – på samme måde, som hvis en række tegn eller lyde har en brug i sproget, så har de en mening (Wittgenstein 1995: § 43). Men når det drejer sig om ens arbejde og arbejdsliv i et eksistentielt perspektiv, er kravene til mening nogle andre. Det er bestemt en forudsætning, at arbejdet har et formål, men ikke et hvilket som helst formål er meningsfuldt. Det er nødt til at være et godt formål. Hvis vi forestiller os en overlæge i en af denne verdens fangelejer: Hun gør brug af sine særlige talenter, har gode kollegaer, meget ansvar, arbejder innovativt og hendes team er verdens bedste – og formålet med arbejdet er at udføre tortur og forskning i at effektivisere tortur. Så er det godt nok et arbejdsliv med et formål, men det er ikke et godt formål eller en god brug af arbejdslivet, fordi hun skader andre mennesker. God er altså i denne sammenhæng en *etisk* kategori. Dette træk ved meningsfuldt arbejde kommer også frem, når folk til daglig siger, at det er vigtigt for dem at gøre en forskel

med deres arbejde. Her er det underforstået, at de ønsker at gøre en etisk set positiv forskel, og ikke det modsatte. Med andre ord er mening et normativt begreb. Den normativitet, der er på spil i forhold til mening i arbejdet og arbejdslivet, er etisk normativitet.

Men hvorfor er et etisk forsvarligt arbejde et meningsfuldt arbejde? Det er ikke muligt at give en egentlig forklaring, og spørgsmålet hviler i en vis forstand på en misforståelse. Hvis et barn eller en skeptiker spørger, hvorfor det giver mere mening at gøre godt end ondt, siger vi til daglig ting som f.eks. "Fordi sådan er det bare", "Fordi det har været evolutionsmæssigt smart" eller "Fordi det er Guds lov". Disse begrundelser er ikke rigtige forklaringer, men nærmere en afvisning af muligheden for at give yderligere forklaringer. Vi er med andre ord nået til urfjeldet for vores begrundelser, og vores spader bøjer tilbage, som man kan udtrykke det med sprogfilosoffen Ludwig Wittgensteins ord (Wittgenstein 1995: § 217). At sige "Det er meningsfuldt at bruge sit arbejdsliv på at gøre godt" er at opfatte som *begrebslige* bemærkninger. Det er bemærkninger, der viser sammenhænge mellem vores begreber, på samme måde som der er begrebslig sammenhæng mellem 'cirkler' og 'at være rund' eller 'ungkarle' og 'ugifte mænd'. Behersker man begrebet 'cirkel', så ved man, at den er rund. Men man kan ikke forklare, hvorfor den er rund – uden at forudsætte det, der skulle forklares.

Et grundlæggende træk ved et meningsfuldt arbejde og arbejdsliv er altså, at det er etisk værdifuldt. Hvis man ønsker mening i arbejdet, så kan status, gode kollegaer, høj løn, indflydelse, kontinuitet og brug af særlige talenter m.m. med andre ord aldrig træde i stedet for eller kompensere for manglende etisk værdi – som torturlæge-eksemplet viste. Den ubekendte faktor er flyttet fra mening til etik, og vi kan nu spørge: Hvad gør noget godt og værdifuldt etisk set?

Overordnet set er det etisk gode det, som gode mennesker

gør for deres medmennesker og den verden, de er en del af (Christensen 2008).<sup>7</sup> Det, der gjorde Mother Teresas arbejdsliv meningsfuldt, var, at hun sørgede for mad og drikke til de sultne, lindrede smerte hos de syge og gav håb og varme til de udstødte. Det, der gør f.eks. firmaet Oticons arbejde meningsfuldt, er, at firmaet hjælper svaghørende til at høre, og gør det på en måde som søger at leve op til kundernes ønske om diskret design af høreapparatet (Kolind 2007). Mening i arbejdet opstår, når arbejdet er et svar på, hvad man med et udtryk lånt af den danske filosof K.E. Løgstrup kan kalde *en etisk fordring*. En etisk fordring er det krav på etisk handlen, som de konkrete situationer, man er i, stiller en over for. Fordringen udspringer af, at mennesker basalt set er afhængige af hinanden. “Den enkelte har aldrig med et andet menneske at gøre, uden at han holder noget af dets liv i sin hånd” (Løgstrup 1991: 24).

Hvis en virksomhed f.eks. for et forholdsvis ubetydeligt beløb kan sikre, at de varer, man producerer, lever op til særligt høje krav om miljøbeskyttelse og fair trade, så stiller det virksomheden over for en etisk fordring om at tage dette skridt. Hvis det går op for ledelsen i et firma, at den service, de hævder, at de yder – f.eks. at gøre rent på sygehuse – i virkeligheden langt fra bliver ydet (fordi de ansatte ikke er ordentligt uddannet i forhold til opgaven, fordi der er en arbejdskultur, der understøtter sjusk, eller fordi den tid, ledelsen har sat af til at udføre opgaven, langt fra er tilstrækkelig), så stiller den situation alle, og især ledelsen, over for en etisk fordring om at tage hånd om situationen. Og dermed tage hånd om de menneskeliv, der er afhængige af, at der er rent på sygehusene.

Mening i arbejdet opstår altså, når et individ eller en virk-

---

7 I filosofien findes flere forskellige definitioner af ‘det etisk gode’ f.eks. i pligtetikken og nytteetikken. Denne artikels definition er inspireret af dydsetikken (se f.eks. Christensen 2008).

somhed udfører et arbejde, som svarer på en af de etiske fordringer, der er i den kontekst, som individet eller virksomheden er en del af. Mening i arbejdslivet er derfor uløseligt knyttet til konkrete kontekster, fordi etiske fordringer udelukkende opstår i konkrete kontekster. I 1948 gav det f.eks. god mening at arbejde på at udrydde polio i Danmark. Det samme er ikke tilfældet i dag, hvor polioen er udryddet. Det ville dog være en meningsfuld opgave at arbejde på at udrydde andre sygdomme i verden som malaria og dysenteri. I den forstand er mening et kontekstuel fænomen, da det kun kan findes i konkrete historiske og kulturelle kontekster (Flanagan 2007).

### **Kontekst og institutionelle rammer for mening**

Vil man fremme meningsfuldt arbejde i en virksomhed, er man nødt til at forholde sig konkret og afklare ting som: Hvad for en slags virksomhed er vi? Hvad er vores historie og kultur? Hvor er vi fysisk placeret? Hvem arbejder vi konkret sammen med i forskellige led af virksomheden (medarbejdere, leverandører, bestyrelse, kunder, forhandlere, politikere, lokalsamfund – kort sagt alle ‘share- and stakeholders’), og hvordan behandler vi dem? Hvilke services yder vi? Hvad og hvem er berørt af produktionen, distributionen, markedsføringen, salget og brugen af vores varer eller services? Er der affalds, forbrugs-, produktions- og genbrugsspørgsmål, det er vigtigt at adressere? Hvad for en verden og tid lever vi i, og hvilke fordringer står vi over for, som vi, som den slags virksomhed vi er, bør og kan gøre noget ved? Spørgsmålene kan tjene til at identificere de steder, hvor man etisk set kan forbedre det arbejde, medarbejderne og virksomheden udfører. Arbejder man med at gøre nogle af disse ting bedre, højner man dermed arbejdets mening. Det er selvsagt umuligt i praksis at gøre alt bedre på en gang, men det er nok ofte muligt at gøre mere, end man umiddelbart tror (se f.eks. Bains m.fl. 2007; Kolind 2007; Schultz 2004; Frankl 2000 eller Ravn i denne

antologi for eksempler på individuelle og organisatoriske redskaber til dette).

Forfatterne til bogen *Mening Inc.* peger på virksomheden Interface, der producerer tæpper og ledes af Ray Anderson, som et eksempel på et firma, som lavede en sådan gennemgang:

I 1994 følte Ray Anderson, at han fik 'et spyd gennem brystet', da det gik op for ham, at hans firmas produktionsmetoder reelt ikke var bæredygtige, fordi de ikke var miljøvenlige. Anderson og hans team ændrede disse metoder på alle afgørende punkter ... Interface er i dag globalt set den største leverandør af modulopbyggede tæpper ... (Bains m.fl. 2007: 140-141. Min overs.)

Historien er illustrativ, både fordi den viser, at gode økonomiske resultater og miljøbevidsthed kan gå hånd i hånd, og fordi den bryder med det stereotype billede af alle virksomhedsejere som kyniske profitmagere. Det første er vigtigt, da man ofte hører, at virksomhedsejere og ledere mener, at det er økonomisk urentabelt at fremme etisk og bæredygtig produktion, selv om de sidste års grønne modebølge nok har rykket ved den tankegang mange steder. Flotte tal på bundlinjen kan dog ikke være *grunden* til, at man vil fremme meningsfuldt arbejde i sin virksomhed. Det kan man ikke, fordi velstand etisk set er en tom værdi. Velstand er hverken godt eller dårligt i sig selv, og mening er som nævnt knyttet til det etisk gode. Det er kun brugen af velstanden, der kan være god eller dårlig. Velstand er et middel og kan sammenlignes med magt, kraft og handlemulighed. I hænderne på en god organisation kan velstand udrette en masse godt. I hænderne på en kriminel og korrump organisation det modsatte. Hvis en virksomhed begynder at efterstræbe de gode tal på bundlinjen som et mål i sig selv, så ophører virksomheden med at være 'meningsbaseret'. Man får



med andre ord smidt barnet ud med badevandet, hvis man forsøger at arbejde meningsorienteret for at blive økonomisk succesfuld. For virksomheder er det vigtigt at være afklaret om, at en satsning på mening ikke altid, og ofte ikke kortsigtet set, er den mest økonomisk fordelagtige satsning. Det skyldes bl.a., at det kan tage tid, før den meningsfulde strategi giver et økonomisk afkast. Det fik de første økologiske landbrug at mærke, og det kan Lars Kolinds arbejde med Oticon også ses som et eksempel på (Kolind 2007). At satse på mening er et sikkert sats, for så vidt som meningsfuldt arbejde forsøger at dække 'reelle behov' i verden, og den slags vil der altid være et marked for. Der kan dog sagtens være tilfælde, hvor det meningsfulde valg trods alt repræsenterer den mindre guldbelagte vej, end det rent økonomisk begrundede valg.

Man skal dog heller ikke tro, at det at være verdens bedste og største virksomhed inden for sit felt er uforeneligt med at være en meningsbaseret virksomhed. Ideen om, at magt og velstand er *iboende* moralsk dårligt kan bl.a. spores tilbage til kristne asketiske idealer i middelalderen. Den er på nogle punkter blevet videreført overvejende på den politiske venstrefløj, som traditionelt har haft stor mistro til den magt, der følger med rigdom og store, globale virksomheder. Men griber man tilbage før kristendommen til antikken, var der mulighed for en etisk set anderledes positiv holdning til velstand. Idealet om den gode mand var dengang en velhavende og dydig mand, ikke en tiggermunk. Økonomisk velstand skaber ikke automatisk velfærd, men velstanden kan betale for velfærden og være med til at opretholde skoler, sundhedsvæsen, retsvæsen og et hav af andre etisk set værdifulde ting. Man kan gå så vidt som til at sige, at en virksomheds ledelse og ejere har pligt til drive den økonomisk rentabelt for at handle etisk forsvarligt, fordi de har indflydelse på deres ansattes levebrød og det samfund, virksomhederne er en del af. De holder med andre ord en stor del af mange menneskers liv i deres hænder.

Arbejdet med mening kan være mange forskellige ting og handler ikke kun om at hjælpe folk, der lider nød. Ofte kan en konkret etisk fordring endda besvares på flere måder. Der er altså ikke et et-til-et forhold mellem fordringen og besvarelsen af fordringen. F.eks. er det et problem for mennesker at have nedsat hørelse. Et firmas svar på denne etiske fordring kan være at arbejde med forebyggelse af høreskader, det kan være at udarbejde en teknisk løsning på problemet, eller det kan være at forsøge at udvikle operationer, der kan genoprette folks hørelse. Der er altså mange måder at arbejde meningsfuldt på, afhængigt af hvilken kontekst, virksomheden befinder sig i, og hvilke aspekter af denne kontekst virksomheden vælger at fokusere på: Vil man gennem arbejdet skabe bedre rammer for lokalsamfundet, for sundhed, øge fair trade, fremme anti-korruption, livsglæde, godt helbred hos de ansatte eller noget helt andet?

Noget arbejde har 'den gode sag' indbygget i sit virke, som sygepleje og nødhjælpsarbejde, og andet har 'den dårlige sag' indbygget, som børneprostitution. Langt de fleste jobs og virksomheder befinder sig i det store felt mellem disse to yderpoler, hvor arbejdet er en blanding af det etisk gode, det mindre gode og meget, der er hverken eller. Alle virksomheder kan dog uanset udgangspunkt fremme meningsfuldt arbejde – i nogle tilfælde kræver det blot mere kreativitet og innovation end i andre (eller i tilfældet med børneprostitution at man finder på noget andet at lave). Merkur Andelskasse er et eksempel på, hvordan en form for virksomhed, de færreste umiddelbart forbinder med etisk orientering, nemlig bankvirksomhed, har forsøgt at finde måder at bidrage til et bedre miljø: Når banken låner penge til bilkøb, er lånerenten lavere, jo længere på literen bilen kører. På samme måde tilbyder banken særligt favorable renter på opsparingskonti, hvor pengene lånes ud til projekter, der skal afhjælpe verdens problemer med CO<sub>2</sub>. Merkur Andelskasse forsøger således

generelt at arbejde med et fokus på etik inden for rammerne af det at drive bankvirksomhed. Et andet eksempel, som fremhæves i bogen *Meaning Inc.* (2007), er Diageo, verdens største producent af øl, vin og spiritus og ejer af kendte mærker som bl.a. Guinness, Smirnoff, Baileys, Gordon's og Johnnie Walker. Diageo er et globalt firma med tusindvis af ansatte og afdelinger over hele verden. Ligesom bankvæsen traditionelt ikke rimer på etik, så gør alkoholproduktion og -salg det heller ikke. Men Diageo har valgt at arbejde for at fremme en god kultur omkring alkoholindtagelse under sloganet 'responsible drinking'. Som en af lederne udtrykker det:

I dette firma er vi mestre i markedsføring. Markedsføring handler om at ændre menneskers holdninger og, i sidste ende, deres opførsel. Vi er nødt til at bruge disse evner ikke kun til at promovere vores produkter, men til at sikre at vi promoverer den rette sociale opførsel i vores samfund. Vi kan yde et vigtigt bidrag til samfundet ved at gøre det på den rette måde. (Bains m.fl. 2007: 151. Min overs.)

Diageo har bl.a. forbudt deres markedsføringsafdelinger i hele verden at bruge sex, sundhed og billeder, som appellerer særligt til unge mennesker, i deres reklamer, og de har forsøgt at få deres konkurrenter med på denne praksis, så hele industrien arbejdede på at fremme en fornuftig omgang med alkohol.

En skeptiker vil i disse tilfælde ikke være sen til at påpege, at virksomheder, der som Merkur og Diageo brander sig selv på at være etiske og ansvarlige, kan være bedragere og manipulatorer, som blot forsøger at få goodwill og økonomiske fordele under dække af noget, der kun tilsyneladende er etisk godt. Det er selvsagt en fare, det er vigtigt at være opmærksom på. Men som i alle andre tilfælde af bedrag er det noget, der kan undersøges og afsløres. Når en virksomhed hævder at udføre meningsfuldt arbejde, som er miljøbevidst eller er

med til at passe godt på børn, så er det ikke anderledes, end når et firma hævder at producere en ægte kødpølse eller en hårfarve, der dækker grå hår. Det er noget, som firmaet kan og bør testes på. Hvis et firma brander sig på den del af dets arbejde, der er meningsfuldt og dermed etisk værdifuldt, så skal den markedsføring selvsagt foregå på grundlag af noget, der er reelt.

Det er derfor vigtigt, at virksomheder, og særligt de pengestærke, indflydelsesrige globale virksomheder, ikke har frit spil på et helt frit marked. Det er nødvendigt, at de eksisterer sammen med stærke, globale og pålidelige retssystemer, konkurrerende virksomheder, en god lovgivning, en fri og kritisk presse, demokratisk valgte politikere, fagforeninger og bevidste borgere, ansatte og forbrugere m.m., som kan give dem med- og modspil. Det meningsfulde arbejde er med andre ord også en *institutionel* affære (Eagleton 2007:152). Virksomheder, der udfører et meningsfuldt arbejde, har brug for politiske, kulturelle og retslige forhold, der muliggør og understøtter denne form for arbejde, ligesåvel som at der kan findes politiske, kulturelle og retslige forhold som korrupsion og kynisme, der hæmmer eksistensen af meningsbaserede virksomheder.

### Værdiernes værdi

Hen over en tidskløft mellem slutningen af det 19. århundrede og nu stiller filosofen Friedrich Nietzsche os et vigtigt spørgsmål: Hvad er værdien af vores værdier? Han opfordrer os til at overveje, om det, vi værdsætter, virkelig er værdifuldt (Nietzsche 1993). Spørgsmålet om mening hænger sammen med spørgsmålet om, hvilke værdier, det er værd at dyrke i sit arbejde og arbejdsliv.

Men at stille spørgsmålet om værdiernes værdi er at stille et spørgsmål, som er ekstremt svært at besvare. Når vi bevæger os uden for eventyrenes verden og det kommer til vores

konkrete hverdag, er værdiernes værdi langt oftere et spørgsmål om nuancer af gråt, end et nemt afgørbart sort/hvidt-spørgsmål. Tag for eksempel diskussionen om de berygtede 'sweat-shops' i lande som Vietnam, som bl.a. skoproductenten Nike benytter sig af: Er det en sag om den globale kapitalisme, der på det groveste udnytter og ødelægger den 3. verdens fattige mennesker og miljø? Eller gør virksomhederne disse mennesker og samfund en tjeneste ved at placere en fabrik i deres land, fordi voksne og børn trods dårlige forhold stadig har bedre arbejdsforhold i end uden for fabrikkerne, og fordi disse fabrikker er et første skridt mod velstand i disse lande? Eller er der sandheder i begge synspunkter – og i så fald hvilke?

Lignende spørgsmål opstår med alkoholproducenten Diageos idé om at ville fremme 'en god drikkekultur'. I nogles ører er det en ren selvmods sigelse på linje med fundet af en rund firkant. Det eneste etiske forsvarlige, Diageo efter deres opfattelse kan gøre, er at fjerne alkoholen fra deres drikkevarer og bruge deres magtfulde, globale markedsføringsafdeling til at arbejde på at gøre drikkene lige så populære uden alkohol, som de var med. I andre menneskers øjne er det etisk uforsvarlige overhovedet at blande sig i folks drikkevaner, hvorfor hele ideen om, at firmaet skal fremme en ansvarlig drikkekultur, er en paternalistisk manipulation og uetisk indblanding i folks frihed til at vælge selv. Når vi i konkrete situationer forsøger at vurdere værdiernes værdi, støder vi på det faktum, at verden er meget kompliceret, og at mennesker på grund af forskellige værdier, kulturer, ideologier, viden, historie, tro og erfaringer ofte er stærkt uenige i både faktuelle og i særdeleshed etiske spørgsmål.

Nietzsche er ikke blot en tænker, som opfordrer os til at tage stilling til værdien af vores værdier. Han har samtidigt også et skarpt blik for, hvordan livet ofte er komplekst og modsætningsfuldt. I hans øjne er vores opgave her i livet al-

drig at fornægte, men at kunne leve med disse modsætninger; en evne, de sidste årtiers videnssamfund i allerhøjeste grad har kaldt på: Når eksperter meddeler offentligheden, at de er kommet frem til et resultat, bliver det ofte dagen efter dementeret af andre eksperter, som har deres eget bud på viden, som så igen dementeres fra tredje hold. Den ene dag er det bedste valg for miljøet at købe lokalt, den næste dag globalt – hvis det altså er vinter, og det er tomater, man vil købe. Og hver gang vi finder en løsning på et problem, opstår der tilsyneladende et nyt. For at have mad nok opfinder vi sprøjtegifte og konserveringsmidler. Men de viser sig at være med til at ødelægge vores reproducerende evner, og så er vi som art lige vidt. Vi ændrer samfundet, så det fysisk nedslidende fabriks- og landbrugsarbejde bliver mindsket og erstattet med de fysisk skånsomme kontorjob, som så viser sig at være medvirkende til, at overvægt bliver et stort sundhedsproblem i stedet for. Der findes altså sjældent nemme svar og løsninger, hverken når det drejer sig om etiske, eksistentielle og politiske spørgsmål eller praktiske og videnskabelige problemer.

Vi kan og bør diskutere værdien af vores værdier, herunder de etiske. Vi kan dog ikke diskutere dem med reference til et værdineutralt sted uden for natur, kultur, magt og individualitet. Vi kan diskutere dem ved at give argumenter, lave videnskabelige undersøgelser og pege på menneskelige erfaringer med de værdier, vi værdsætter. Men vi er nødt til at leve og handle i bevidstheden om, at vi til tider tager grueligt fejl i vores praksisser og ideer om, hvad der er det retfærdige, gode, sande og smukke. Under alle omstændigheder fritager dette os hverken fra forpligtigelsen til at prøve at finde svar eller ansvaret for at tage beslutninger og handle på baggrund af det, vi indtil videre ved og tror, er godt og rigtigt.

## Kan etisk tvangsarbejde være meningsfuldt?

Det er blevet vist, at der er et begrebsligt skel mellem, hvad der opleves som meningsfuldt, og hvad der er meningsfuldt. Er konsekvensen af det, at mennesker, der ønsker et meningsfuldt arbejde, bør henslæbe triste arbejdsliv, der er etisk prisværdige, men ikke føles meningsfulde for dem? Bør staten tvangsudskrive alle virksomheder til at udføre det etiske arbejde, staten vurderer, der er mest behov for at få udført?<sup>8</sup> Ville vi så få en hel befolkning, hvor alle har meningsfulde arbejdsliv? Nej. Det ville selvsagt være en krænkelse af mennesker. Et sådant scenarium bør kun findes i en dystopi. Etisk værdi er godt nok en nødvendig betingelse for mening i arbejdet, men det er ikke en tilstrækkelig betingelse.

Et andet uundværligt aspekt ved meningsfuldt arbejde er, at mennesker og virksomheder selv har valgt at *påtage* sig arbejdet, og at de kan *anerkende* det som vigtigt og værdifuldt at udføre. Arbejdet skal være relevant for personen eller virksomheden, og dermed hænge sammen med den historie, kultur og livskontekst, de nu engang er en uløselig del af. Mother Teresa havde et arbejdsliv, som var etisk prisværdigt, og som hun ofte ikke følte var meningsfuldt. Men det var i høj grad også et arbejdsliv, hun selv havde valgt, og som hun i høj grad anerkendte som meningsfuldt at påtage sig. Uden disse aspekter ville vi ikke sige om hende, at hun havde haft et meningsfuldt arbejdsliv. Vi ville ikke kalde hendes arbejdsliv meningsfuldt, hvis vi f.eks. fandt ud af, at hun var blevet truet på livet eller hypnotiseret af paven til at udføre det, for

---

8 En virksomhed er naturligvis ikke et selvstændigt subjekt, der kan tvinges til noget eller selv vælge noget. Når man tvinger en virksomhed til noget, tvinger man de mennesker, der er i virksomheden. Vælger en virksomhed noget, er det nogle af de mennesker, der er i virksomheden, der vælger noget. Hvem det er afhænger af det konkrete tilfælde. Men fordi dette er principielle og ikke konkrete betragtninger, har jeg for enkeltheds skyld valgt, at virksomheder omtales som aktører i artiklen.

at den katolske kirke kunne få sig noget god reklame via en moderne helgen. Det, at individet eller virksomheden selv vælger og anerkender sit arbejde som vigtigt, er en nødvendig betingelse for det meningsfulde arbejdsliv på linje med, at det er et etisk forsvarligt arbejde, man udfører. Ingen af disse aspekter kan undværes, men når begge er tilstede, er der tale om et meningsfuldt arbejde. Mennesker og virksomheder, der søger mening i arbejdet, bør derfor ikke kun søge efter etisk forsvarligt arbejde, men også et, de kan stå inde for, at netop *de* skal bruge deres tid og liv på at udføre.

Hvad virksomheden eller individet selv har af ideer og idealer for deres arbejde – og dermed hvad de kan vælge at påtage sig af opgaver – er derfor alt andet end ligegyldigt, når vi ser på det meningsfulde arbejdsliv. Det er med andre ord ikke bare en heldig psykologisk tilfældighed, at Mogens Damgaard i indledningscitatet kan sige, han elsker sit arbejde: Det er nemlig både et arbejde, som er etisk forsvarligt ('gør godt for rigtig mange mennesker'), men det er også et job, som han selv har valgt at udføre, og som han kan anerkende det vigtige i at udføre. Et meningsfuldt arbejde resulterer derfor ofte i arbejdsglæde for individet. Der er undtagelsen, som f.eks. under en depression eller i livskrise, at mennesker vil opleve, at et meningsfuldt arbejde – altså et etisk forsvarligt arbejde, som de selv har valgt at påtage sig, fordi de anså det for vigtigt og værdifuldt at få udført – føles dybt meningsløst.

### **Social innovation og fattige forbrugere**

Hvis mening i arbejdet og arbejdslivet opstår gennem handlinger, som svarer på etiske fordringer, hvilke etiske fordringer kan det så, ud fra den forståelse vi har af verden i dag, være meningsfuldt at arbejde på at besvare?

Der er naturligvis et hav af forskellige fordringer at tage fat på. Et konkret eksempel kunne være mindskelse af fattigdom, sult og sygdom. Næsten halvdelen af jordens befolkning lever



for mindre end 14 kr. om dagen, dvs. godt tre milliarder mennesker (Hildebrandt 2008). Mange af disse mennesker sulter, er syge og kan ikke sørge for deres børn. I de senere år er der i Vesten sket forskellige nyorienteringer i forhold til verdens fattige. Vi har været vant til at tænke på disse mennesker som stakler. De har været genstand for medfølelse, godgørenhed og dårlig samvittighed, og det kalder deres situation også på. Men flere og flere er begyndt at mene, at de fattige kalder på mere end det: De er også ligeværdige og rationelle medmennesker og set fra et arbejdsperspektiv potentielle samarbejdspartnere, købere og producenter. Fattige er med andre ord ressourcerfulde mennesker, værdibevidste kunder og kreative entreprenører (Bains m.fl. 2007).

Dette perspektivskifte i synet på de fattige har ført til innovation på flere planer. Det nok kendteste eksempel er opfindelsen af mikrolånet. Mikrolånet kan ses som et eksempel på, hvordan man kan drive virksomhed og samtidigt gøre noget ved problemer med fattigdom. I 1983 fik professor Mohammed Yunus fra Bangladesh ideen til en ny type lån – mikrolånet. Ideen bag mikrolånet er, at en privatperson eller virksomhed låner små beløb ud en til en fattig privatperson eller forening, som bruger lånet i forbindelse med opstart af egen virksomhed, køb af såsæd, jord og lignende. Mikrolånet formidles ofte gennem en tredje virksomhed som f.eks. myc4.com eller Kiva.org. Lånet betales tilbage med renter fra 0-25 %, afhængigt af den enkelte aftale. Mikrolån, og andre former for mikrofinans som forsikring og opsparing, har gennem de sidste 15-20 år fået stor opbakning, og man vurderer, at der er ca. 90 millioner mennesker, der gør brug af forskellige former for mikroydelser (Mørch 2007). Fattige mennesker kan normalt ikke få bevilliget et lån i en traditionel bank, fordi de ikke kan stille nogen form for sikkerhed. Dermed fastholdes de i deres fattigdom, på trods af at de har viljen og evnerne til at starte deres egen virksomhed. Det har

mikrolån været med til at ændre på. Mikrolån kan derfor ses som et eksempel på arbejde, der svarer på en etisk fordring, og som en måde at bedrive meningsfuld bankvirksomhed på (selvsagt underforstået, at de mennesker, der gør det, selv har valgt det og anerkender det som vigtigt at udføre dette arbejde). Denne form for social innovation rummer et stort potentiale i forhold til at løse sociale og praktiske problemer nu og i fremtiden. I 'non-profit'-afdelingen kan man pege på organiseret forsoningsarbejde og konfliktmægling, som f.eks. forsoningsarbejdet i Sydafrika efter Apartheid.

I Vesten og dele af Østen har man de senere år talt om, at vores mulighed for vækst ikke så meget ligger i produktionen af ting, men i produktionen af service, viden, stilfuldt design og ting som har tilkøbet identitet, følelser og oplevelser (service-, videns- og oplevelsesøkonomi). Men hvis vi igen vender os mod de fattige lande, så er der stadig et meget stort marked for ting, der ikke behøver rumme en oplevelse eller være et designet statussymbol som Build a Bear-bamser og Phillip Stark-stole. Det kan godt være, fattige i gennemsnit kun har 14 kr. pr. dag at gøre godt med, men hvis man lægger de fattiges indkomst sammen, så er den større end USA's samlede økonomi, dvs. 14 trillioner dollars (Bains m.fl. 2007). De fattige har i sagens natur i høj grad brug for basale ting som rent vand, ly, mad, medicin og sæbe – særligt fordi de fleste lever i slumkvarterer uden adgang til de naturmaterialer, som disse produkter har erstattet i moderne samfund. Disse behov udgør potentielt et stort marked for virksomheder, der ønsker at udføre et meningsfuldt arbejde. Virksomhederne, der vil ind på dette marked, er dog nødt til at tage højde for, at fattige lever under andre vilkår end rige: De har f.eks. hverken råd til eller mulighed for at opbevare større mængder af ting og mad, så alt skal købes fra dag til dag. Det er der virksomheder, der har indset, og de er derfor begyndt at producere og sælge tandpasta, sæbe og medicin i et-stk.-pakker

(Bains m.fl. 2007). Det er på mange måder en situation, der kan være til begge parter fordel: Virksomhederne udfører et meningsfuldt arbejde, og nogle fattige bliver mindre syge og får mulighed for bedre hygiejne – og i nogle tilfælde skabes der også flere arbejdspladser i landet, som kan være med til at øge befolkningens velstand.

Men der er andre vigtige områder ud over de fysiske, som adskiller rige og fattige forbrugeres situation, og som stiller virksomheder over for særlige etiske fordringer, hvis de vil skabe et meningsfuldt arbejde ud af at producere varer til de fattige: nemlig forskellen i kundegruppernes retssikkerhed, viden, kommunikationsmuligheder og handlekraft. Som en konsekvens af denne forskel er virksomhederne bl.a. nødt til at stille langt højere krav til produkternes kvalitet og produktion, end deres fattige kunder selv vil og kan gøre. Fattige uden uddannelse og adgang til viden kan ikke bekymre sig om forhold, de ikke kender til, som f.eks. indholdet af phthalater i produkter, emballagens nedbrydningstid og forurening af deres land fra produktionen af produktet. Men denne viden bør virksomheder have og handle ud fra, og der er nødt til at være stærke offentlige institutioner til at sikre dette. Med andre ord holder ideen om, at alt er vel, når bare der er et frit marked, et udbud og en efterspørgsel, ikke. Hvis det skal være etisk forsvarligt at satse på at producere og sælge tandpasta, medicin og shampoo i et-stk.-pakker til alle verdens fattige, bør der laves meget grundige livscyklusanalyser af disse produkter: Hvad er produktet lavet af, hvordan laves det, hvad er emballagen lavet af, hvordan distribueres det, hvad sker der, når det bruges, hvad sker der med det og emballagen, når det ikke bruges mere, osv. Alt skal med, og ideelt set må ingen af disse led kunne skade mennesker eller miljø. Problematikker omkring produkters livscyklusser og virkninger på mennesker og miljø er i det hele taget en stor og vigtig udfordring for både vores nutid

og fremtid, som rummer et stort potentiale for meningsfuldt arbejde.

Set fra en økonomisk vinkel er der også på sigt god ræson i at satse på bæredygtige produkter, da bæredygtighed allerede er, og med stor sandsynlighed i højere og højere grad vil blive, et konkurrenceparameter, på samme måde som pris, kvalitet, design og brand er det. F.eks. fødes 10 % af alle danske drengebørn med deformede kønsorganer i dag. Man mistænker kombinationen af de forskellige stoffer, vi tilsætter produkter som shampoo, legetøj, møbler, maling, makeup, tøj og fødevarer for at være ansvarlig. Produkter uden skadelige stoffer får dermed en konkurrencefordel i både økonomisk og biologisk-evolutionær forstand, fordi de er mere attraktive, hvis de i øvrigt nogenlunde kan konkurrere på pris, leverings-sikkerhed og holdbarhed m.m. Dette ræsonnement vil ikke være anderledes for den fattige forbruger.

Tanken om at vende vores opfattelse af de fattige og begynde at se dem som værdibevidste, 'under-servicerede' forbrugere kan være frugtbar for begge parter: De vestlige lande har en mulighed for at få dækket et behov for meningsfuldt arbejde, og de fattige får mulighed for at få dækket deres behov for mad og andre basale produkter. Men denne idé er kun frugtbar, hvis den hviler på en bredt funderet etisk praksis. Ellers er den potentielt grusom, som når virksomheder vælger at bruge de retsligt set meget ubeskyttede fattige forbrugere som forsøgskaniner for nye produkter. En vigtig side af det at se de fattige som værdibevidste forbrugere, der udgør et marked for vestlige firmaer, er derfor de førnævnte institutionelle aspekter af det meningsfulde arbejde. Beskyttelsen af de fattige forbrugere og miljøet kan ikke overlades til virksomhederne selv, men bør bakkes op af de omgivende samfund gennem politik, lovgivning, forskning og retsvæsen, der sikrer, at virksomhederne faktisk *kan* tage højde og *tager* højde for disse ting.

## Meningsfulde faldgruber

Der er som vist mange gode grunde til at fremme det meningsfulde arbejdsliv, men der er også potentielle farer og problemer forbundet med dette. Nietzsche er ofte i bøger om mening i arbejdslivet blevet citeret for udsagnet “Har man sit *hvorfor?* med livet, så forliger man sig med næsten ethvert *hvordan?*” (Nietzsche 1993: 24). Nietzsche siger her, at det menneske, som har mening i livet, kan overleve stort set hvad som helst. Empirisk forskning og erfaring inden for militær, vildmarksliv, medicin og psykologi bakker op om Nietzsches idé og slår fast, at mennesker, som har mening i deres liv, også har bedre chancer for at overleve ulykker, krig og katastrofer. Et rørende vidnesbyrd er i den forbindelse lægen Victor Frankls erfaringer og beretning om at være koncentrationslejringsfange under 2. verdenskrig. Frankl fandt ud af, at hvis man som fange fandt en værdig mening i hverdagen – for hans vedkommende at holde modet oppe hos sine medfanger – så havde man bedre chancer for at overleve lejren både fysisk og psykisk (Frankl 2000). Men denne erkendelse peger paradoksalt nok ikke kun på en styrke ved det meningsfulde arbejdsliv. Den peger i høj grad også på en fare, som man bør være opmærksom på både i ledelsen og som medarbejder. Faren er, at man kan risikere at knokle sig ihjel for den gode sag. Det sker, fordi mennesker netop kan udholde f.eks. uhensigtsmæssige og dårlige arbejdsforhold meget længe, hvis de har en god sag at kæmpe for; en sag, som kan retfærdiggøre, at de tilsidesætter sig selv, deres egne og deres nærmestes behov.

I dag er der store problemer med stress og udbrændthed i de vestlige og nogle østlige lande, bl.a. fordi folk har for travlt og arbejder for mange timer, så tiden til at koble fra og lade op bliver for kort. Når man har et meningsfuldt arbejde, er det ofte spændende at arbejde, og der er mange gode grunde til at gøre det, som når lægen eller læreren lige tager lidt ekstra overarbejde for den patient eller elev, der har særlige

behov. Desuden er vores arbejde, som før nævnt, blevet en så stor del af vores identitet og selvværd, at hvis ikke vi arbejder nok, så truer lavstatus og eksistentiel tomhed. I kombination kan disse forhold gøre det svært for den enkelte at sige stop og gå hjem og holde fyraften, weekend og ferie. Og det kan være næsten umuligt, hvis arbejdspladsen oven i købet har en arbejdskultur, hvor alle, især ledelsen, konstant 'giver den ekstra skalle' for den gode sag. Fordi et meningsfuldt arbejde er et arbejde, det er nemt at brænde for, så truer faren for, at man brænder ud. I Japan har man ligefrem et ord for det fænomen, at folk i bogstaveligste forstand dør af overarbejde, nemlig *karoshi*. Et meningsfuldt arbejde, der bliver tidsmæssigt grænseløst, kan ud over at nedslide individet psykisk også gøre det svært for den ansatte at finde nok tid til sin familie. I værste fald kan arbejdet dermed bidrage til at underminere den ansattes familieliv. Når arbejdet i en virksomhed er meget meningsfuldt, er det derfor vigtigt, at ledelsen i samarbejde med medarbejderne prøver at skabe en arbejdskultur og regler, der sikrer mod disse former for nedslidning.

Hvis vi vender blikket mod den offentlige sektor i Danmark, som rummer en meget stor del af den samlede arbejdsstyrke i landet, så indeholder den en lang række jobs, som på grund af deres indhold er klassisk meningsfuldt arbejde. Det drejer sig f.eks. om undervisning og syge-, børne- og ældrepleje. Den offentlige sektor har siden 1980'erne været igennem en række omfattende omlægnings- og effektiviseringsrunder, som bl.a. har ført til flere evaluerings- og dokumentationskrav, højere grad af detaljstyring samt krav om mere effektivitet og produktivitet. Det er sket i en grad, så man kan overveje, om de institutionelle rammer for arbejdet i dag underminerer muligheden for, at arbejdet kan udføres etisk forsvarligt – og dermed tømmer arbejdet for mening? Hvis man skal arbejde på en stram tidsakkord på plejehjem, sygehuse og i hjemmeplejen, så 'tvinger' det de ansatte til at

behandle de ældre som elementer på et samlebånd, og det er ikke en etisk forsvarlig måde at være nødt til at behandle andre mennesker på. De omfattende omlægnings- og effektueringsrunder har derfor mange steder fået den konsekvens, at bl.a. de ansatte i folkeskoler og i ældreplejen er begyndt at arbejde ubetalt over. Det sker, fordi de ikke kan leve med kvaliteten af det arbejde, de kan nå at udføre på den normerede tid. Hermed har vi en situation i den offentlige sektor, hvor uoptimale institutionelle rammer oftere og oftere fører til den førnævnte nedslidning af medarbejderne. Eller hvis den ansatte vælger at prøve at passe på sig selv (og sit familie- og fritidsliv) ved at holde sig til den normerede tid, så fører rammerne til, at arbejdet udføres etisk uforsvarligt – og dermed tømmes for mening. På sigt vil dette også kunne føre til stress, mistet arbejdsglæde og faren for udbrændthed. Medarbejderne får med andre ord et valg mellem pest eller kolera.

En anden fare for virksomheder, som prøver at fremme meningsfuldt arbejde, kan opstå, hvis ledelsen og arbejdskulturen kræver eller bevirker en åndelig og værdimæssig ensretning af medarbejderne på baggrund af virksomhedens værdigrundlag og mening. Det kan f.eks. ske ved, at virksomheden kun ansætter eller forfremmer mennesker, som også på et personligt plan deler virksomhedens værdier og visioner. Denne ensretning har alvorlige og problematiske diskriminerende aspekter på både et juridisk, etisk og politisk plan (se bl.a. Bovbjerg 2001; Tynell 2002; Brinkmann og Eriksen 2005; Haviv 2007). Ensretningen kan også føre til stagnation i virksomhedens produktudvikling, markedsføring og virksomhedskultur, fordi virksomheden ikke er villig til at lade sig udfordre og berige af andres synspunkter og værdier. Naturvidenskabens historie rummer flere eksempler på, hvordan et verdensbillede er blevet udfordret af mennesker, ideer og teorier, som tilsyneladende ødelagde alt, hvad man anså

for god videnskab og sikker viden i det gamle verdensbillede, men hvor det viste sig, at det var disse 'værdiknuser', der havde fat i den lange ende. Man kan sige, at for at forblive tro mod *pointen* og *ånden* i, hvad naturvidenskab er, så har man gennem 'paradigmeskift' måttet forkaste en stor del af de ideer og praksisser, som man hidtil havde kaldt videnskab (Kuhn 1970). På samme måde kan en virksomhed for at forblive tro mod det, der overhovedet er *pointen*, værdien og meningen i virksomheden, være nødt til at gennemgå radikale forandringer, når den verden, virksomheden eksisterer i, forandres. Som Lars Kolind beskriver Oticons forvandling i bogen *Kolind kuren*, hvor firmaet gik fra at producere 'bag-øret'-apparater til at producere 'i-øret'-apparater, kan denne forvandling ses som et eksempel på sådan et paradigmeskift i lille skala. Hvis virksomheder skal kunne foretage paradigmeskift, er det derfor uhensigtsmæssigt kun at ansætte, fremelske og forfremme ud fra enhed i værdier, kvalifikationer, kompetencer og personlighed.

For individer er arbejde og arbejdsliv noget, der indgår som en del af et helt menneskeliv. Derfor behøver ens arbejde hverken føles eller være meningsfuldt, for at man kan have haft et meningsfuldt liv. Vi kan forestille os en fattig kvinde i et uland, som har et rutinepræget arbejde på en fabrik med at samle papkasser. Det er et arbejde, en robot i princippet kunne udføre bedre end hende, og som på ingen måde siger hende noget personligt eller rummer et stort ansvar, høj prestige, brug af særlige talenter m.m. De produkter, fabrikken laver, er heller ikke nogen, som tilfører verden nogen reel værdi – det er måske en produktion af de små plastikdimser, man finder i kinderæg eller for en euro kan trække i en automat på tyske autobahncafeterier. Vi skal altså forestille os, at selve arbejdet efter alle standarder både er og føles meget lidt meningsfuldt. Er kvindens liv dermed også meget lidt meningsfuldt? Ikke nødvendigvis. Hvis vi tænker os, at



denne kvinde gennem sin løn formår at forsørge sin familie i et land, hvor de fleste mennesker sulter, og at hun kan betale sine børns skolegang, så de har mulighed for et mindre hårdt og mere meningsfuldt arbejde end hende – og så kan man i høj grad sige, at denne kvindes liv rummer stor mening og værdi, selv om selve arbejdet ikke gør det.

Alle, der arbejder, er en del af et samfund, og det stiller individet over for særlige etiske fordringer om deltagelse og stillingtagen. Hvis man lever i et demokrati, og arbejdslivet fylder 50-70 timer om ugen, bliver den tid og energi, et levende demokrati fordrer, ædt op af arbejdsmarkedet. Som borger i et demokratisk samfund har man derfor også pligt til at sætte grænser for arbejdslivet, uanset at det meningsfulde arbejde i dag gennem en høj grad af medarbejder-medbestemmelse kan indeholde demokratiske elementer. Et meningsfuldt arbejde, der får lov til at fylde hele individets liv, kan underminere muligheden for et meningsfuldt liv, hvis man derved ikke tilgodeser familien, venner, sit helbred eller sine demokratiske borgerpligter. For langt de fleste mennesker er der desuden et liv efter arbejdet. Har man lagt hele sin identitet, livsværd og livsmening i arbejdet, kan sygdom, arbejdsløshed og pension blive meget problematisk og smertefuldt.

Så godt nok er mening i arbejdet og arbejdslivet et værdigt mål for både individer og virksomheder, men det er ikke det eneste mål, og det skal forfølges med omtanke. Det meningsfulde arbejdsliv skal foregå inden for rammerne af det meningsfulde liv. Kun i meget sjældne tilfælde, som Mother Teresas, tillader det os at lade det meningsfulde arbejdsliv fylde hele livet. Derfor skal vi ændre den tankegang, som i lang tid har formet vores kultur, og som kommer klart til udtryk hos den skotske økonom og filosof Adam Smith, når han i sit hovedværk fra 1776, *The Wealth of Nations*, skriver: “Arbejde, må man huske på, er den pris, som i sidste ende betales for alting...” (Smith 1977: 173. Min overs.). I dag vil

det være mere passende at sige, at det, vi bør huske på, er, at *liv* er den pris, som i sidste ende betales for alting.

### **Det offentlige, det private og det civile samfund**

Det bliver sværere og sværere at opretholde modernitetens forståelse af den offentlige sektor, det private erhvervsliv og det civile samfund, som tre væsensforskellige 'sfærer'. Et af de steder, det viser sig tydeligst, er i arbejdslivet. Det ses, hvor det private erhvervsliv i dag tager ansvar på områder, hvor det offentlige og det civile samfund tidligere gjorde det, f.eks. når virksomheder sørger for pasning af de ansattes børn, eller når firmaet stiller højere krav til miljøbeskyttelse i produktionen af deres varer, end lovgivningen kræver. Det ses også i den øgede 'demokratisering' af arbejdspladserne, hvor medarbejderne får ansvar og indflydelse på beslutninger, der tidligere var ledernes område, og når de i højere og højere grad arbejder selvstændigt i selvstyrende team. Hermed ser man på arbejdspladser den form for handling og processer, som tidligere var reserveret politik og det civile samfund. (Der er dog principielle grænser for, hvor dybt disse demokratiske aspekter kan stikke, for der er stadig magtforhold på arbejdspladsen, der umuliggør bl.a. reel ligestilling, da man som ansat f.eks. kan blive fyret, hvis ledelsen er utilfreds med ens indsats og ytringer. Den samme magt har regeringen ikke over borgerne i demokratiske samfund).

Den omvendte tendens ses i det offentlige, hvor tidligere offentlige opgaver som hospitalsrengøring og postvæsen kommer i udbud og udliciteres til private firmaer, og den offentlige sektor i højere grad drives efter modellen for det private erhvervsliv. De nedbrudte grænser ses også i politik, hvor politikerne i dag benytter sig af markedsføringsteknikker, som tv-reklamer, meningsmålinger og testgrupper, som traditionelt har været brugt i forbindelse med salg af varer på

markedet (Knudsen 2007). Og på markedet er den politiske forbruger og forbrugeraktivisme en ny magtfaktor i spillet om forbrug, etik, penge og politik, hvad de franske vinbønder fik at mærke, da mange forbrugere uden for Frankrig bl.a. udlod at købe fransk vin som en protest mod den franske regerings atomprøvesprængninger i midten af 1990'erne. Danske virksomheder har oplevet lignende tab i Mellemøsten som følge af krisen omkring Muhammedtegningerne. På disse og mange andre måder forandres de tidligere traditionelle grænser mellem det offentlige, det private og det civile samfund, og nye konstellationer og hybridformer opstår. Et øget fokus på mening i arbejdet og arbejdslivet er et led i denne bevægelse.

En udvikling sker som oftest på både godt og ondt, med både vindere og tabere. Det at fremme mening i arbejdet er ingen undtagelse. Det er positivt for den enkelte og for det lokale og globale samfund, hvis alle de timer, der bruges på arbejdet, bruges på noget meningsfuldt, som Mogens Damgaard, der blev citeret i indledningen, kan siges at gøre. Men det er problematisk for både individ, virksomheder og samfund, hvis det fører til, at arbejderne ender med at slide sig selv ned og forsømme at være familiemedlem, nabo og borger. Som med så meget andet handler det meningsfulde arbejdsliv om at finde den rette balance. Det meningsfulde arbejdsliv er altså ikke et spørgsmål om at have fundet løsningen på et mysterium eller en gåde. Det beløber sig ikke til at have opnået en særlig viden, indsigt eller 'mindset'. Det er heller ikke noget, der er forbeholdt få, velhavende, selvrealiserede mennesker, der har fået dækket alle deres basale behov for mad, ly og sikkerhed. Det er derimod forsøget på at *handle* etisk ansvarligt i sit arbejde og arbejdsliv på en måde, man som individ og virksomhed kan anerkende som god og vigtig.

Livet stiller os ikke bare over for de faktuelle spørgsmål om, hvordan verden er. Det stiller os også over for etiske, politiske og eksistentielle spørgsmål om, hvordan verden *bør*

være. Dette 'bør' rummer de etiske fordringer og personlige udfordringer, hvis besvarelse er veje til mening i arbejdslivet.

## Litteratur

- Bains, G., m.fl.: *Mening Inc. The blueprint for business success in the 21th century*. Profile Books Ltd 2007.
- Blønd, F. m.f.: *Ledelse uden grænser – syv råd til ledere om at skabe trivsel i det grænseløse arbejdsliv, grænseløse arbejdsliv*. Væksthus for Ledelse og Det Personalepolitiske Forum september 2008.
- Bovbjerg, K.M.: *Følsomhedens etik*. Hovedland 2001.
- Brinkmann, S. og Eriksen, C. (red.): *Selvrealisering – kritiske diskussioner af en grænseløs Udviklingskultur*. Klim 2005.
- Bunting, M.: *Willing slaves – how the overwork culture is ruling our lives*. HarperCollinsPublishers 2005.
- Christensen, A-M. S.: *Moderne dydsetik – arven fra Aristoteles*. Aarhus Universitetsforlag 2008.
- Christensen, K.: Arbejde, identitet og mening. I Kristeligt Dagblad 1.2.2005.
- Eagleton, T.: *The meaning of life*. Oxford University Press 2007.
- Eriksen, C. (red.): *Det meningsfulde liv*. Aarhus Universitetsforlag 2003.
- Eriksen, C.: Følelsesfabrikkerne og det menneskelige råstof. I Nielsen, P. (red.): *Økonomi og samfund 2007*. Frydenlund 2006.
- Eriksen, C.: Viljen og vejen til mening. I Eriksen, C. (red.): *Det meningsfulde liv*. Aarhus Universitetsforlag 2003.
- Flanagan, O.: *The Really Hard Problem – Meaning in a Material World*. The MIT Press 2007.
- Frankl, V.: *Psykologi og eksistens*. Gyldendal 2000.
- Gleerup, J.: Arbejdet under forvandling – fra terapi til mening?. I *Ledelse i dag*, nr. 27, 7. årgang, nr. 3, Efterår 1997.
- Haviv, J. (red.): *Medarbejder eller modarbejder – religion i moderne arbejdsliv*. Klim 2007.
- Hildebrandt, S.: *Ledelsesudfordringer fra 1968-2048: Fra lokal optimering til globalt ansvar – tanker omkring et jubilæum*. Handelshøjskolen, Aarhus Universitet 2008.
- Hvid, H.: *Det gode arbejde*. Forlaget Fremad 1990.

- Knudsen, T.: *Fra folkestyre til markedsdemokrati. Dansk demokratihistorie efter 1973*. Akademisk forlag 2007.
- Kolind, L.: *Kolindkuren – fra bureaukrati til vækst*. Jyllands-Postens forlag 2007.
- Kuhn, T.: *The Structure of Scientific Revolutions*. The University of Chicago Press 1970.
- Larsen, J.V.: Virksomhederne skal tilbyde mening – ikke kun løn. I Mandag Morgen, nr. 32, 23.9.2002.
- Lindhardt, J. og Uhrskov, A.: *Fra Adam til robot. Arbejdet – historisk og aktuelt*. Gyldendal 1997.
- Lindhardt, J.: Arbejdets mening. I *Etik, ansvar og værdier i den offentlige sektor – en debatbog, juni 2000*. Finansministeriet 2000.
- Løgstrup, K.E.: *Den etiske fordring*. Gyldendal 1991.
- Mørch, T.Y.: Bliv bankmand for en fattig. Berlingske Tidende 4.11.2007.
- Nietzsche, F.: *Afgudernes ragnarok eller hvordan man filosoferer med hammeren*. Samlerens Bogklub 1993
- Pedersen, U.S.: Skab mening i arbejdslivet. I Jyllands-Posten 7.11.2007.
- Ravn, I.: Mening i arbejdslivet: teori og praksisudvikling. Erhvervspsykologi, vol. 6, nr.4, december 2008.
- Remar, D.: Jeg elsker mit arbejde. I Kristeligt Dagblad 28.1.2008.
- Schanz, H-J.: *Handling og ondskab – en bog om Hannah Arendt*. Aarhus Universitetsforlag 2007.
- Schultz, K.: *Eksistens i arbejdslivet – at skabe mening for virksomhed og medarbejder*. Hans Reitzels Forlag 2004.
- Smith, Adam: *The Wealth of Nations*. Everyman's Library. Dent 1977.
- Tynell, J.: 'Det er min egen skyld' – nyliberale styringsrationaler inden for Human Ressource Management. I Tidsskrift for arbejdsliv, 4. årgang, nr. 2, 2002.
- Wittgenstein, L.: *Philosophische Untersuchungen*. Werkausgabe 1, Suhrkamp 1995. <http://www.storyofstuff.com/>, den 24.6.2009. <http://video.google.com/videoplay?docid=5633239795464137680>, den 24.6.2009.



## DEN MENINGSFULDE ARBEJDSPLADS

– Et casestudie hos BDO  
Scanrevision og Systematic

*Af Anne Line Dalsgaard og Anne Marie Pahuus*

Mening kan eksistere eller mangle på mange planer af livet. Ofte har vi lettere ved at se mening i de små ting end i de store. Vores stræben efter meningsfuldhed i hverdagen er imidlertid ikke løsrevet fra de store spørgsmål i livet; den er på et meget fundamentalt plan forbundet med spørgsmålet om, hvad det vil sige at være menneske. Det konkrete og det eksistentielle er tæt forbundet i vores relationer til andre mennesker og i vores bestræbelser på at gøre karriere, skabe orden eller på anden vis overskride det, vi er nu og her.

Arbejdet er i dag blevet en selvfølgelig del af manges livsforventninger om mening, lykke og sammenhæng i tilværelsen. Ført ud af nødvendighedens sfære og over i livsforventningers sfære er arbejdet ikke blot en del af det liv, hvori man kan klare sig og skaffe det nødvendige for efter arbejdet at kunne leve livet godt. Arbejdet er selv blevet en del af *det gode liv*.

Arbejdet er desuden i dag den del af livet, hvor vi er mest i kontakt med andre meningssøgende væsener på en måde, hvor vores gerninger kan gøre en forskel. På den måde er arbejdet blevet det væsentligste fællesskab, ikke blot væsentligere end det politiske fællesskab, hvori vi er vant til at få

stemme og vægt, men også væsentligere end de uformelle sociale fællesskaber, vi indgår i gennem familie, fritid og forbrug.

Den tidligere direktør for revisorfirmaet BDO, Lisbet Thyge Frandsen, tog i januar 2007 initiativ til forskningssamarbejdet "Projekt Mening". I sin begrundelse skrev hun bl.a.:

Det skal være forbundet med mening for den enkelte at være på den arbejdsplads, hvor han eller hun er. Men hvad består denne 'mening' af? Hvad er det, der gør, at det enkelte individ vælger lige netop dén arbejdsplads frem for andre? Hvorfor giver den foretrukne arbejdsplads mere 'mening' end andre?

Spørgsmålet blev stillet på baggrund af en oplevelse hos BDO af, "at præferencerne har ændret sig. De unge og veluddannede vil have mere end bare løn, pension, goder, fleksibilitet, udvikling osv. De vil have tryghed, identitet, individuel opmærksomhed mv., og så skal arbejdet give 'mening' for dem", som Lisbet Thyge Frandsen formulerede det.

Resultatet af initiativet blev et forskningsprojekt, som vi udførte i efteråret 2007. Projektet tog udgangspunkt i etnografiske feltstudier i to meget forskellige danske virksomheder, nemlig revisorfirmaet BDO og software-firmaet Systematic, som producerer IT-systemer til såkaldte *Mission Critical*-situationer i forsvaret og sundhedsvæsenet, dvs. opgaver, hvor menneskers liv står på spil. I centrum for feltarbejdet var mening i arbejdslivet. Projektet blev afsluttet med forskningsrapporten 'Den meningsfulde arbejdsplads?', som blev udgivet på Aarhus Universitet. Denne artikel er en udvælgelse af de mest alment interessante observationer og pointer, som rummer vores bud på, hvad der i dagens Danmark er afgørende for, at medarbejderne oplever arbejdet som meningsfuldt og meningsgivende.



## Metode og teori

Vi valgte en feltarbejdsbaseret undersøgelse af arbejdsliv, og byggede på etnografiske undersøgelsesmetoder som deltagerobservation og interviews. Vores tanke var, at vi måtte stille os åbne og nysgerrige over for den enkeltes *oplevelse* af at gå på arbejde og det eventuelt meningsfulde, der kan ligge heri. Vi ville ikke rubricere mening eller kortlægge meningsgivende arbejde, men se på de relationer, som de fleste nævner som omdrejningspunkter for mening. Fokus i vores interviews var således spørgsmål af den art, som også sociologen Charlotte Bloch har stillet i sine arbejdslivsstudier (2001), nemlig hvad tærer, og hvad nærer lysten til at gå på arbejde?

Baggrunden for at tale om det nærende og det tærende i arbejdet var for os en livsfilosofisk forståelse af lykke som knyttet til optagethed af og glæde ved verden. Lykke er i denne forståelse først og fremmest indre lykke og ikke ydre eller målelig lykke. Det er lykke forstået som udveksling med verden, hvor livsmod næres af konkrete favntag med og hengivelse til de mennesker, den natur og den kultur, som udgør omgivelserne for den enkelte. Livsmodet er dermed både grundlag for og resultatet af menneskets interaktion med dets omgivelser. Denne forståelse af nærende arbejde og livsmod kan genfindes hos mange store tænkere, bl.a. hos den danske teolog og filosof K.E. Løgstrups forståelse af 'livet selv i dets stadige fornyelse'.<sup>9</sup> 'Livet selv' udgør i denne forståelse en værdi, som ikke blot skal respekteres og beskyttes, men udgør en kilde, der skal næres gennem relationer, hvori mennesker formår at komme ind på livet af hinanden og forstår at forvalte det liv godt, som de dermed får i deres hænder. Værdier er i dette løgstrupske perspektiv ikke noget, der først opstår, når vi f.eks. udformer de love og regler, der skal strukturere menneskers liv med hinanden. Det grundlæggende niveau,

---

9 K.E. Løgstrup, *Den etiske fordring*, kap. 1, Gyldendal 1956.

livet selv og dets værdi sætter sig igennem som en mening, vi skænkes, i og med at vi lever forbundet med andre. Formulerede og opretholdte værdier bygger på dette, men skaber ikke i sig selv værdien af det menneskelige. De formulerede værdier er ikke kun formelle regler og love, men også kulturelle og samfundsmæssige normer og idealer. Løgstrup kaldte det første meningsniveau definitivt og spontant; det andet niveau beskrev han som langt mere varierende og båret af konventioner. Den spontanitet, som meningsfuldheden opstår ud af, dukker op som handlinger, vi gør over for hinanden i en optagethed af noget værdifuldt i den andens liv. Mening og vellykkethed er således i et løgstrupsk og livsfilosofisk perspektiv knyttet til en ikke-beregnet og opmærksom handlemåde.

### **Fællesskab, ansvar og indflydelse**

Noget af det første, vi hæftede os ved i både BDO og Systematic, var, at arbejdets fællesskab faktisk var båret af et ønske om at gøre noget godt for andre. Ofte tegnes der et billede af den nuværende generation af medarbejdere som meget individualistiske, karrieremindede og selvcentrerede. Men vi fandt fællesskaber skabt af en meget omhyggelig indplacering af personer i bestemte roller, hvor en vigtig del af arbejdets mening bestod i *at være del af flokken*. Man forventedes at tage sin del af slæbet og være sig sit ansvar for helheden bevidst uden at fremstå som noget særligt. Hos Systematic var floklivet centreret omkring de IT-projekter, arbejdet var organiseret i. Hos BDO var det især de fælles revisionsopgaver ude af huset og overarbejdet, som gav en fornemmelse af flok. Overarbejdet syntes her både at være en plage og en særlig intens positiv oplevelse af at give sig hen til nødvendigheden i fællesskab. En ung mand, som netop var startet, fortalte f.eks. med stolthed, at han havde taget del i overarbejdet i foråret, og lod os dermed forstå, at også

han var blevet indlemmet i den fælles arbejdsdeling og hygge omkring aftensmaden på sådanne lange dage. Faktisk kan man sige, at anerkendelsen netop bestod i at blive inddraget som medlem i flokken, nærmere end at blive fremhævet som unik på baggrund af flokken.

At være del af flokken var især i revisorvirksomheden noget, man lærte ved at deltage i praksis. I arbejdet forventedes man at vise, hvad man duede til, og i denne proces skabtes et hierarki mellem medarbejderne. Hierarkiet bestemte adgangen til de spændende opgaver, til viden og til indflydelse. I en revisionsvirksomhed som BDO har man en selskabsstruktur, hvor de øverst rangerende partnere samtidig er aktionærer eller medejere af virksomheden. Man anses da for at være med dér, hvor beslutningerne tages, og det er dér, overskuddet deles. I vores mange interviews mødte vi dog sjældent udtalte ambitioner om at få del i overskuddet. Økonomi var et gode, men ikke det væsentlige. Det væsentlige var *indflydelse* på beslutningsprocesserne internt og ude hos kunden. Det var med en vis ærefrygt, at en medarbejder kunne fortælle om den anerkendelse, der lå i indlemmelse i kredsen af partnere:

Jeg blev trukket med ind og fik lov at deltage i beslutningerne. Det skete omkring et år, før jeg blev autoriseret. De begyndte at spørge mig om visse ting. Da jeg så blev autoriseret, fik jeg også lov til at deltage i ledermøderne. Siden er min indflydelse vokset, så jeg nu bliver spurgt om min holdning til alting.

For mange af de personer, der ikke var nået så langt, var det derimod utilfredsstillende ikke at vide besked om de beslutninger, som blev taget. Det var kilde til en følelse af organisatorisk uigennemsigtighed. Flere var usikre på, hvad der blev talt om, når partnerne mødtes. Denne udbredte ide om, at partnerne sad inde med viden og indsigt, som medarbejderne ikke fik indblik i, var én del af attraktionen ved at blive gjort

til partner. At stige i hierarkiet og få mere indflydelse, viden og ansvar var en måde, en medarbejder kunne opleve at få anerkendelse på i BDO. Virksomheden var på mange måder stærkt konkurrencepræget i forhold til at kunne stige i hierarkiet og til sidst blive partner. Den gennemgående spænding mellem ligestilling og konkurrence havde konsekvenser både for organisationen og for den enkelte medarbejder. Det følte tilsyneladende meningsfuldt at være del af flokken og løfte sin del af slæbet, og det følte samtidig motiverende at skulle kæmpe sig frem i hierarkiet mod viden og indflydelse.

I IT-virksomheden Systematic ledte vi længe efter personer, som kunne fortælle os om en lignende konkurrence mellem kolleger. Vi forventede efter opholdet i BDO, at der måtte være en kamp om at nå til tops før andre, og at adgangen til værdsat viden og indsigt var begrænset. Men vi fandt kun folk, som havde meget lidt at sige om en sådan kamp, og adgangen til viden var på mange planer netop ikke begrænset. En leder havde denne observation:

De unge mennesker, der søger ind på IT-uddannelser, er ikke særligt målrettede. Det er interessant, når man holder MU-samtaler med dem. Man skal lige møde dem et par gange, før man får dem inspireret til bare at tænke over, hvad de vil med deres liv.

Målet for softwareudviklerne syntes ganske enkelt ikke at ligge fremme i tiden, men her og nu – i selve opgaven. Der syntes dog at være en kamp blandt udviklerne på faglig kunnen, som var forbundet med en vis ære: Man ville gerne være den klogeste, den som fandt den bedste løsning. Over for sig selv ville man også gerne vide, at man havde gjort det rigtigt godt, men ikke for at opnå en højere position i hierarkiet. Som en udtrykte det: “Jeg tænker mere på det som en konkurrence med mig selv”. Det var opgavens løsning, der var

målet for alle og det, man blev målt på. Derfor var der faglig udveksling af viden og erfaringer overalt i huset. Alle sad på åbne kontorer og kunne deltage i samtaler om opståede problemer. Samtidig blev der holdt møder på alle niveauer med faglig udveksling. Vidensnetværk var sat i system for at skabe relationer på tværs af projekterne. Man flyttede desuden jævnlige kontor. De fleste havde meget få personlige ejendele på kontoret, kun en lille kommode med hjul eller anden let bagage. Som vi også så det hos BDO, var der i dette arbejdsfællesskab ikke brug for individualister. Hos Systematic var det endda fra ledelsens side en bevidst strategi ikke at gøre sig afhængig af enkeltpersoner. Det skulle være opgavens løsning, der kom først. Den eneste kamp, som derfor var vigtig, var kampen for at få lov at præsentere sin idé, og ved at få lov til det, kunne medarbejderne få den eftertragtede anerkendelse for sit arbejde.

På Systematic viste det sig samtidig, at det for medarbejderne var ret gennemsigtigt, hvordan man udviklede sig fagligt. Igennem medarbejderudviklingssamtaler blev det lagt fast, hvilken karrierevej man ønskede at følge i huset. På samtalerne talte man også om certificeringer og anden videreuddannelse. Medarbejderne forventedes at skulle videreudanne sig, og de af dem, vi talte med, så absolut også dette som et gode. En udvikler sagde f.eks., at “man skal jo nå at prøve så mange ting som muligt i livet.” Men de færreste af udviklerne havde, modsat revisorerne, en klar idé om den præcise retning for deres faglige udvikling og noget egentligt endemål. Mange havde fulgt deres intellektuelle lyst frem til i dag og agtede også at stole på den i fremtiden.

De to virksomheder viste sig som to væsensforskellige organisationer, der stod over for meget forskellige udfordringer. Hvor vi hos BDO af og til tænkte revisorgruppen som en flok ulve, ledet af en alfa-ulv, som til enhver tid kunne udfordres af en yngre, stærkere ulv, måtte Systematic i højere grad be-

skrives som en sværm af ligestillede arbejdsbier, der sværmede ind og ud af bistadet og fandt mening i at bidrage med lidt til den helhed, som dronningen (den øverste leder) repræsenterede. Revisionsfirmaet havde et konkurrencebetonet hierarki. Det skabte en del interne spændinger og krævede meget af den medarbejder, der ønskede at kvalificere sig til at blive statsautoriseret og i sidste ende partner. Flere af revisorfagets væsentlige udfordringer bundede heri, f.eks. det store frafald af medarbejdere undervejs i processen, udsigten til faldende tilgang af nye medarbejdere og manglen på kvindelige revisorer, som alle syntes at have med konkurrencen og en indirekte læringsform gennem mesterlære at gøre. IT-udvikling, på det plan vi fulgte i Systematic, foregik i et arbejdsklima, hvor man ingen chancer har uden en solid IT-uddannelse bag sig. Det fællesskab, som en IT-medarbejder vokser ind i, er også fagligt, men de faglige strukturer kan læres mange andre steder end sammen med de kunder, man løser opgaver for. De IT-faglige strukturer for udvikling til at blive dygtig og anerkendt for sit arbejde binder ikke medarbejderen til virksomheden. Det kan derfor være en udfordring for Systematic at kunne beholde de dygtige medarbejdere. Kun så længe medarbejderne mener, at de mest udfordrende opgaver ligger i den virksomhed, de er del af, bliver de der.

Afhængigheden af dygtige kolleger betød to vidt forskellige ting i de to typer virksomheder. I den første handlede det om mesterlære, i den anden handlede det om at opretholde forestillingen fra universitetsuddannelsen om at udvikle sig fagligt og være sammen om at skabe klare og funktionelle løsninger. I begge virksomheder var det imidlertid tydeligt, at det ikke var selvoptagede primadonnaer, som var ansat. Den anerkendelse, medarbejderne søgte, var begge steder en anerkendelse for at tage sit slæb inden for flokken, og en anerkendelse som knyttede sig tæt til faglig dygtighed. Når vi i samtalerne med ledelserne stødte på udtrykket "forkæ-

lede yngre generationer”, måtte vi derfor understrege, at vi ikke havde mødt forkælede medarbejdere. Vi mødte i stedet medarbejdere, som var meget opmærksomme på fællesskabet og de forventninger, som lå her.

Oplevelsen af mening opstod således i tillidsfulde relationer, hvor den enkelte fik mulighed for at leve op til de krav, der prægede arbejdsfællesskabet. Mening i arbejdet var at kunne agere sammen med andre i et fælles forventningsfællesskab.

### Nuets meningsfuldhed

Lige så vigtigt som indføjelser i fællesskabet var dog en anden type meningsfuldhed, nemlig fordybelsen eller meningen i nuet. I vores samtaler dukkede glæde op som et tema, når vi talte om fordybelse og koncentration, f.eks. om skønheden ved et regnskab eller en kode, men også om tilfredsstillelsen forbundet med at “sætte streg under noget”. Glæden var således knyttet både til den faglige proces og til færdiggørelsen af arbejdsopgaven. Denne oplevelse af at være ét med aktiviteten, oplevelsen af lethed, velvære og glæde kombineret med en faglig udfordring, hvor man glemmer tid og sted, kan kaldes *flow* (Bloch 2001).

Det ses ofte som en del af menneskets behov for selvrealisering, at man nysgerrigt og udforskende kan hengive sig til arbejdet. I den forbindelse har ‘det spændende arbejde’ fået næsten mytologisk status som drivkraft for den moderne arbejdstager. Ordet spændende er således blevet “et af de mest brugte og misbrugte adjektiver, der lægges til ordet ‘arbejde’” (Bøje m.fl. 2005). Vores undersøgelser afslørede imidlertid, at det, der opleves som meningsfuldt arbejde, ikke nødvendigvis er det spændende arbejde. Det kan f.eks. opleves som meningsfuldt at sidde en eftermiddag med radioen tændt og stille og roligt lægge en lang række af tal sammen og nyde, at de går op.

Glæden ved at hengive sig til arbejdet flettede sig i vores

interviews ind og ud mellem medarbejdernes frustrationer og tanker om meningen med det. Der er forskelle, men også ligheder i revisorers og softwareudvikleres glæde ved arbejdet. De har alle det tilfælles, at deres arbejde interesserer dem intellektuelt. De har også det tilfælles, at det, de skaber, er redskaber for andre, som står for den egentlige produktion. I vores interviews spurgte vi som regel til, hvad der udgør en “god” og en “dårlig” dag. Hvad bestod den typisk i, og var det muligt at give nogle konkrete eksempler? Svarene var forskellige, men en del af dem havde med travlhed at gøre. Det var ganske enkelt godt at have noget at bestille. En softwareudvikler sagde:

En rigtig god dag er en dag, hvor tiden bare forsvinder. Jeg synes helt klart, det er bedre at have meget at lave end at have for lidt. Det er stressende hele tiden at skulle lede efter opgaver, synes jeg. Når jeg har haft en træls dag, er det som regel, når jeg ikke rigtigt har haft noget at lave, skøjtet rundt, lavet lidt her og lidt der.

I tråd med dette sagde en revisor:

En god dag på jobbet, det er når der er noget at lave. Jeg dør af kedsomhed, hvis jeg ikke har noget at lave. Jeg vil helst have noget at have gang i.

Generelt var drivkraften hos revisorerne afvekslingen og mødet med nye udfordringer. Udfordringer, der krævede, at de skulle bruge deres faglighed på nye måder, syntes at virke som en kickstarter:

Nogen gange sidder vi og laver debitor-bogholderi fra nu af og ud af evighedsvej. Det sidder på rygraden, og vi gør det næsten i søvne. Det skal jo bare gøres, og der er ikke meget



udfordring i det. Så er der de sager, hvor der kommer noget ekstra ind, og hvor man tænker “åh, hvordan gør vi lige det her?”. Der skal man være kreativ og bruge sig selv.

Blandt udviklerne hos Systematic var det også den kreative løsning, der udfordrede. Her sad medarbejderne generelt med lange, fælles arbejdsforløb, som ikke umiddelbart kunne afsluttes og lægges væk. Selv om man havde indført processer, hvorved lange forløb blev opdelt i små dele, som kunne afsluttes inden for overskuelig tid, var udviklerne hele tiden bevidst om den store helhed, deres arbejde indgik i. Inden for denne helhed var det tanken om at tilføje noget ekstra, som interesserede dem.

Charlotte Bloch, som har forsket i flow og stress, skriver, at både flow og stress er stemninger, i hvilke en karakteristisk *tidsoplevelse* er fremtrædende: “Flow handler om at turde glemme sig selv og være i aktivitetens eller virkets tid, mens stress bl.a. handler om en oplevelse af enten at være foran eller bagved sig selv” (Bloch 2001: 20). Især hos revisorerne hørte vi tiden omtalt som noget ydre, der ikke altid stemte overens med den indre tid. Både revisorer og udviklere arbejdede med en stram tidsregistrering, men det forhindrede dem ikke i at opleve, at tiden ‘forsvandt’.

Jeg synes faktisk, det er rart når man kan fordybe sig i sit arbejde. I stedet for at sidde og irritere sig over, at man ikke kan få det her til at gå op, så går det hele bare op og kører derudaf.

Interviewer: Hvad er det for en type opgaver, hvor slags fordybelse, den kan opstå?

Det er nok mest bogføring og direkte revision. Det er opgaver, som man sidder alene, og hvor tiden bare flyver af sted.

I fordybelsen er man alene med opgaven, opslugt af den, og spørgsmål eller en pludselig opmærksomhed på andres samtaler kan rykke en tilbage til selvbevidstheden, hvor man bliver klar over, at man sidder på en stol med en PC foran sig. En medarbejder beskrev denne tilbagevenden til selvbevidsthed som "lige at skulle tilbage til virkeligheden". I Systematics store åbne kontorer kunne man let blive forstyrret. Nogle udviklere brugte at høre musik i høretelefoner for at lukke snakken på kontoret ude:

Altså, man sidder jo med høretelefoner hele tiden for at få lidt ro.

Interviewer: Hvad hører du i høretelefonerne?

Musik. For hvis nogen lige skal høre et eller andet fra en eller anden, der sidder derovre, så spørger de: "Hvordan var det nu lige med det der, bla, bla, bla". Og selvom folk godt ved, at det forstyrrer og derfor prøver at holde det kort, eller går hen til hinanden, hvis det er noget længerevarende, så forstyrrer det jo også, når der står to og snakker ovre i hjørnet.

Musik var imidlertid ikke kun et middel til at holde forstyrrelser ude. Den blandede sig også på forskellig vis med fornemmelsen af tempo. På et kontor sad en ung udvikler med høretelefoner, fordi han pga. sin hurtighed tempomæssigt "var ude af sync" med resten af holdet. Og hos revisorerne syntes radioens musik at medvirke til at skabe flow i en ellers urolig hverdag. På de fleste kontorer kørte en lille transistorradio i baggrunden det meste af dagen. Når vi spurgte hvorfor, var svarene, vi fik, altid lidt tøvende. Det var bare rart med musik i baggrunden. Som en *trainee* sagde: "Uha, jeg ved ikke... Det har noget med afslapning at gøre, synes jeg. Jeg kan godt lide, at der er lidt baggrundsmusik, man kan sidde og nynne lidt

med på. Det er dejligt afslappende for mig. Det er meget mere kedeligt uden den i hvert fald”. Det var vores klare indtryk, at der bag afbrydelser og diskontinuitet var en fortsættende strøm repræsenteret ved lyden fra radioen.

En del af fascinationen ved revisionsarbejdet synes dog at ligge i den stramme styring af tiden. Som en revisor sagde:

Det tilfredsstillende er hele processen med at få alt planlagt, få medarbejderne introduceret til opgaven, og få kørt processen igennem. Det er, når kunden til slut er glad, for vi fik givet ham noget. Det vil sige, når vi har fået tingene til at spille og har nået det, vi skulle, selvom vi liiige var inde at vende nogle problemer.

Da vi spurgte denne revisor, hvad vedkommende mente med, at “tingene spillede” – om vedkommende kunne se en sammenhæng med musikkens verden – var svaret:

Jeg er nok den, der skriver noderne. Det med at spille musikken, det synes jeg måske ikke er så spændende. Jeg kan lide at se systemet i, hvordan vi skal gøre tingene. Men når vi kommer til selve udførelsesprocessen, så har jeg det sådan lidt, at nå ja, hvorfor skal vi nu det, når vi allerede har lavet det, der er sjovt..?

Den stramme styring, “samlingen af trådene” og evnen til at holde tiden, var først et faktum, når opgaven var færdig. Derfor var tilfredsstillelsen ved at “sætte to streger under” en oplevelse af at have magtet opgaven. En sådan oplevelse er anderledes end flowet. Man er ikke længere ét med opgaven, man står derimod ved siden af opgaven og overskuer og kontrollerer den.

Opgavens kompleksitet spillede en rolle både i flow og oplevelsen af at kunne magte en opgave hos revisorerne. Kom-

pleksiteten var det, som i første omgang tændte interessen og førte til fordybelse, men den kunne også være så stor, at man ikke magtede opgaven. En yngre revisor sagde, at vedkommende gerne ville have udfordringer, men ikke så store, at hun “snublede over dem”. Hun ville gerne føle “tryghed” i forhold til opgaven, eller som hun udtrykte det: “At jeg kan lave det selv. At jeg ikke behøver at spørge ‘hvordan er det nu lige man gør det her?’”. Så tager jeg jo ikke så meget af andres tid”.

Hos udviklerne var man bevidst om tiden, men det var samtidig ikke en skam at overskride den. En udvikler havde som en af sine første opgaver fået en, som ikke lod sig løse. Han sled med den længe, men måtte til sidst opgive. Det havde været en hård start, men han havde oplevet, om ikke opbakning så i det mindste accept af, at den slags sker. Ingen andre kunne løse opgaven før lang tid efter, hvor nogen fandt på at angribe den anderledes. Som han sagde: “Det er så det, vi har vores teamledere til – at stoppe os, når det kommer til at tage for lang tid.” Udviklerne er i det dilemma, at de gerne vil lave noget ordentligt samtidig med, at tiden skal holdes. Snarere end pligtopfyldelse drejede det sig om faglig stolthed og forfængelighed: Som regel afslører programmet, hvem der har arbejdet på det sidst, og man vil nødtigt lægge navn til en dårlig løsning. Som en udvikler sagde: Det var ikke presset ovenfra, men hendes egen manglende evne til at overskue og estimere opgaven, som var utilfredsstillende. “Det er meget utilfredsstillende sådan at blive ved med at finde ting, som man ikke havde tænkt ind fra starten, altså ‘Hvorfor tænkte vi ikke over det?’”.

På Systematic havde man en frihed fra konkurrence og tidspres, som ofte tillod fordybelse og en følelse af flow. Til gengæld havde man også et arbejdsmiljø, hvor forstyrrelser truede. Hos BDO gjorde det konstante tidspres, at man lettere oplevede at være bagud, samt at forskelligartede krav

stødte sammen. Medarbejderne havde til gengæld vænnet sig til, at der altid opstod uventede situationer i mødet med kunderne, og at der kunne opstå flow i de stille stunder med regnskaberne.

Udviklerne på Systematic og revisorerne på BDO havde det tilfælles, at de til tider omtalte deres arbejde som noget praktisk, der inkluderede hænderne. Revisorerne talte om at have “fingrene nede i det”, og flere af udviklerne talte om håndværk og konstruktioner, som var det huse, de byggede. Selve fagområdet var således noget, medarbejderen indgik i en relation til, på samme måde som med kollegaer og kunder. På samme måde som fællesskabet med kollegaer og kunder altså kan stille en over for krav, medspil og modspil, som er med til at skabe mening for medarbejderen, så kan faget og arbejdsopgaven yde et lignende med- og modspil, der har betydning for oplevelsen af arbejdets meningsfuldhed. Tallene kan gå op eller ikke gå op til sidst, man kan udvikle en løsning på opgaven eller opleve, at opgaven ikke lader sig løse. Det første kan skabe følelsen af dyb glæde og meningsfylde, det sidste frustration og følelsen af, at ens arbejde er nytte- og meningsløst.

### **Den store mening**

Undersøgelsen af arbejdets mening rummede et tredje element ud over fællesskab og flow, nemlig en form for selvoverskridelse og en oplevelse af at vokse med opgaverne og blive en del af noget større. Arbejdslivet tegnede sig for mange som en udvikling, de var undervejs i, som en stadig udfordring af deres ideer og evne til at improvisere og finde nye løsninger på problemer, som ikke kun var deres egne. Arbejdet blev således af flere beskrevet som lykkeligt for så vidt som der var ting, der lykkedes, ting der blev gjort smartere, bedre eller hurtigere. Mening kan således anskues som et resultat af vores forsøg på at perfektionere og forbedre f.eks. produktet

eller blot komme helskindet igennem en vanskelig udfordring, der kræver en ekstra indsats af os. Mening er således også en oplevelse, der kan opstå, når man kan se tilbage på en periode, hvor alle har lagt deres fælles kræfter i at nå en hård deadline, og hvor der er opstået en særlig holdånd omkring en fælles arbejdsopgave og udfordring.

På spørgsmålet “Ville du savne noget, hvis ikke du gik på arbejde?” svarede en revisor:

Ja, jeg ville savne at være en del af et projekt. Et projekt, hvor man også fik løn, fordi man var uundværlig. At være en brik i et spil. Hvilken brik det skal være, det kan jo variere efter temperament, men jeg ville helt klart savne at spille en rolle i et professionelt miljø. Det er da vigtigt at vide, man er noget værd.

En anden revisor sagde: “Jeg går på arbejde for at være med til at bidrage med et eller andet og udnytte mig selv”. Og en udvikler sagde:

Jeg går på arbejde, fordi jeg gerne vil have et mål for min dag, som ikke bare er at støvsuge og passe mit barn. Fordi jeg godt kan lide at have noget, der ligger uden for mig selv, om man så må sige, en opgave, som ikke lige er min egen sociale sfære, men en intellektuel opgave.

I medarbejdernes stræben efter at “bidrage med et eller andet” lå et klart ønske om at gøre en positiv forskel i verden.

Revisoren: Jeg tror på, at hvis der ikke var nogen revisorer, så ville regnskabsverdenen falde sammen. Så ville du se mere manipulation med regnskaber. På den måde tror jeg, at jeg

udadtil i samfundet... nej, ikke kun mig alene, men revisionsbranchen som helhed, har et belæg for at være her.

En stor del af revisorerens arbejdsidentitet var knyttet til fornemmelsen af, at man kunne hjælpe og skabe overblik i kundernes liv ved at holde styr på tallene og huske deadlines på deres vegne etc. De yngste revisorer spejlede sig i erfarne revisoreres evne til at sætte sig i kundernes sted og at opføre sig taktfuldt og naturligt, når man "var ude af huset". Hos kunden skulle man være god til at stikke en finger i jorden og kunne interessere sig for kundens ve og vel, nysgerrig over for nye anskaffelser og nye tiltag, men også over for 'glemte sager'. Som revisor skal man kunne hjælpe til med at finde frem til ting, som havde puttet sig og skal allerhelst kende sin kundes virksomhed indefra og nogle gange bedre end kunden selv. Deres oplevelse af mening i arbejdet var knyttet til oplevelsen af kunder, der havde tillid til det forretningsmæssige overblik, som de som revisorer kommer med. Arbejdet som revisor skulle på en vis måde være dobbelt meningsfuldt, det skulle nemlig også være meningsfuldt for kunden. Vores indtryk var, at det ikke var nok, at kunden modvilligt betalte sit honorar, der skulle være en tillidsrelation, hvor revisoren både kunne identificeres som 'offentlighedens tillidsrepræsentant' og som en visionær kender af kundens forretning. Hos Systematic var der også en bevidsthed om firmaets og den ansattes positive bidrag til en større helhed:

Udvikleren: Det betyder helt sikkert noget at kunne gøre forskel på liv og død. Det kan irritere mig, når vi har folk, der bliver skudt nede i Afghanistan af vores egne, at vide, at hvis de havde haft nogle af vores produkter, så kunne det være undgået. Det kan godt være lidt irriterende nogle gange.

At gå på arbejde er for alle mennesker at have nogle opgaver, der ligger uden for én selv; men disse opgaver skal gerne være meningsfulde ikke bare for den arbejdende, men netop være dobbelt meningsfulde ved også at være værdifuldt for kunden og samfundet.

### Eftertankens rum

Da vi gik i gang med vores undersøgelse på virksomhederne, blev det i første omgang som ugelange ophold, hvor vi interviewede medarbejdere og generelt fulgte dagligdagen på kontorerne. Vi fik bl.a. lov at tage folk ud til interviews af og til halvanden times varighed og kunne spørge uden at måle og evaluere deres svar. Der viste det sig hurtigt, at vi med vores spørgsmål satte en proces i gang på virksomhederne, som *i sig selv* skabte oplevelse af mening. Det skyldtes bl.a., at folk fik lejlighed til at formulere sig om sammenhænge mellem forskellige perioder i deres arbejdsliv. Vi spurgte meget ligetil om, hvordan de så sig selv i arbejdet. Vi spurgte til deres forventninger, drømme og om deres vej ind i lige præcis revisor- eller softwarebranchen.

Med vores anderledes og forskningsprægede vinkel bragte vi en eftertænksomhed ind i virksomhederne. Efterhånden viste denne eftertænksomhed sig sammen med vores oprigtige interesse i den enkelte person at være noget af dét, mange medarbejdere havde efterspurgt i form af anerkendelse og feedback fra deres ledere og kolleger. Stillet over for vores spørgsmål, blev de velartikulerede og forvandlet til gode fortællere midt i en travl hverdag. Bragt lidt ud af den daglige sammenhæng og konfronteret med to personer, der stillede dem spørgsmål om deres liv, blev initiativet med at spørge til mening og arbejdsglæde en måde, hvorpå medarbejdere – med ledelsens velsignelse og betaling for den brugte tid – kunne fundere over spørgsmål, de kun sjældent fik lejlighed til at stille sig selv. Det blev samtaler, som det ellers kan være svært



at skabe mellem de strukturerede samtaleformer, der findes inden for virksomheder, såsom ansættelsessamtaler, medarbejderudviklingssamtaler eller de mere uformelle som pausesnak og udvekslinger med kollegerne eller lederne i forbifarten.

Spørgsmålet om mening appellerede til at se på livet fra et andet perspektiv. Der var sat tid af fra ledelsens side til at tænke det gode liv sammen med arbejdet – og oven i købet at tænke over det gode liv i det tidsrum, hvor arbejdet gik videre. Konklusionen på vores undersøgelse blev, at mening naturligt knyttes til eftertanke og muligheden for at sætte hverdagens opgaver i et større perspektiv. Det var ofte de små glæder – som at lade sig opsluge af en opgave, at føle sig som en del af et godt team, at få anerkendelse for sin arbejdsindsats eller at nå frem til at ‘sætte to streger under’ og afslutte en opgave – som viste sig at være mest meningsgivende. Men det var eftertankens rum, som lod forståelsen af dette opstå.

### **Fra karrieretænkning til tilværelsesforvaltning**

Det begreb om arbejdets mening, som vi gennem vores undersøgelser fandt frem til, lå langt fra ideen om at have f.eks. et dagligt behov for anerkendelse fra ledelsen. Vi fandt snarere, at mening må beskrives som en *søgen* snarere end et behov. En *søgen*, der ikke som behov viser sig som en slags mangel- eller uopfyldthedstilstand, men derimod som en drivkraft til at kunne agere opmærksomt og ansvarligt. Der er ingen tvivl om, at mennesker kan drives frem og motiveres af mange forskellige ting i arbejdet, men efter vores undersøgelser opfatter vi det som væsentligt at betone, at man må forstå mening og arbejdsglæde på en anden skala end en skala der går fra utilfredshed til tilfredshed. Den alternative meningskala går snarere fra skuffelse til forventning og rummer et spænd af forventninger, længsler, håb og drømme som udgør en menings $\mathit{s\o}gen$ .

Denne menings $\mathit{s\o}gen$  kan vi genkende hos andre. Som et

væsen, der kan håbe og drømme, forstår vi også andres liv som fyldt af tilsvarende ønsker og forventninger af livsopfyldelsesmæssig art. Søgen efter mening næres i mødet med andre menneskers længsler. På den måde opleves lykke ofte som en søgen, vi deler med andre.

Ideen om behov som mangeltilstande, der får os til at søge efter tilfredsstillelse, harmonerer med en medarbejderpolitik, hvor man så effektivt som muligt fordeles en række medarbejdergoder, ud fra hvor goderne kan skabe størst incitament og konkurrence uden at skabe ødelæggende splid. Når man ud fra denne forståelse tænker over at tiltrække og fastholde de nye generationer af medarbejdere, så bliver det, som den tidligere direktør for BDO Lisbet Thyge Frandsen påpegede, nemt et spørgsmål om at dække de nye generationers nye behov for nye goder. I denne tangeang opererer man ud fra en arbejdsforståelse, der hviler på produktion af goder og en fællesskabsforståelse, som består i den mest hensigtsmæssige fordeling af goder. Man holder med andre ord fast i et økonomisk perspektiv på medarbejderudvikling. Men som vi har fundet ud af gennem vores undersøgelser, så kan dette perspektiv ikke rumme den søgen efter mening i arbejdslivet, som både yngre og ældre generationer synes at dele.

Tager man denne søgen efter mening som udgangspunkt for sin medarbejder- og virksomhedspolitik, vil man bedre forstå, hvorfor nogle behov er mere centrale end andre, som Lisbet Thyge Frandsen også påpegede. Behovene er med andre ord nødt til at blive set i den kontekst, som meningsbegrebet og dets længselsperspektiv tilbyder. Set i forhold til søgen efter mening vil ethvert behovs betydning kunne måles på, om det står i vejen for eller nærer de hensigter, værdier og mål, som mennesker har i deres liv og som er tæt forbundet med hensynet til andre end én selv.

Vejen til mening går derfor ikke gennem medarbejdergoder, med mindre de har en sådan karakter, at deres tilstedeværelse

er med til at knytte medarbejderne tættere til hinanden. Vejen til mening går gennem at give indflydelse til medarbejderne og gennem at styrke de bånd, der eksisterer på arbejdet. Et af disse bånd er den faglige respekt, som man har for sine kolleger. Et andet er fornemmelsen af, at man har ansvarsfulde og samvittighedsfulde kolleger, der ville træde ind, hvis man fik brug for det, men også sige fra, hvis de tvinges til at gøre arbejdet på en måde, som de ikke kan stå bag. Et tredje er den tillid og anerkendelse, der vises fra ledelsen og fra kunderne og som kan bidrage til følelsen af at fylde sit job godt ud – eller den tillid, som vises én, når man kan få lov til i en periode at vie livet uden for arbejdet mere opmærksomhed end arbejdet i forbindelse med f.eks. barsel, forældreorlov, sygdom eller lignende.

I dag bør værdsættelsen af en medarbejders indsats kunne tænkes ud over de rammer, der handler om bonus, status og løn, for meningsperspektivet viste sig i vores studie kun indirekte at handle om økonomisk overskud. Det viste sig mere direkte at handle om at kunne dele sit arbejde med andre. Vil man tage meningsperspektivet alvorligt, er individuelle eller teambaserede goder uddelt som belønning derfor kun en mindre del af billedet. Det væsentligste er at give medarbejdere mere ansvar og indflydelse på de nye initiativer og dermed på fremtiden – at turde invitere medarbejderne ind i en fælles fremtid.

At fokusere på mening stiller således især lederen i et dilemma, fordi man gerne vil have, at medarbejderne oplever arbejdet som meningsfuldt, mens man på samme tid ikke kan tvinge dem til denne oplevelse: Man må dele generøst og håbe på deltagelse. Det, man kan give, er vellykkede relationer. Vil man have den side af arbejdets praksis frem, må man vælge at give plads for menings opståen. Den lader sig vanskeligt måle, og den kræver plads til at undre og fordybe sig. Arbejdet skal kunne bære målet i sig selv, og det kræver dels at man

som leder tør blande sig udenom og lade der være plads til uforstyrret koncentration og til afprøvende ping-pong i medarbejdernes egne samarbejder, dels at man tør være til stede og respondere, når øjeblikket kræver det.

Ideen om det meningsfulde arbejdsliv medfører, at man går bort fra et perspektiv, der handler om de ansattes økonomiske goder og over til et perspektiv, hvor der er plads til at forholde sig til disse goder som en kun delvis opfyldelse af de længsler, der har at gøre med udvikling, lykke og det gode liv. Denne arbejdslivets overgang *fra karrieretænkning til tilværelsesforståelse* markerer en ændring i arbejdsbegrebet, i organisationssyn og i medarbejderplejens karakter. Den markerer også en ændring i de humanistiske videnskaber, der skal kunne levere en beskrivelse af den form for menneskelig søgen, som dette er udtryk for.

## Litteratur

- Bloch, C.: *Flow og stress. Stemninger og følelseskultur i hverdagslivet*. Samfundslitteratur, 2001.
- Dalsgaard, A.L.: *Verfremdung and Business Development*. I *Being Seen*, American Anthropological Association, 146-159, 2008.
- Dalsgaard, A.L. og Pahuus, A.M.: *Fremtidige ledere tiltrukket af job med mening*. Lederweb.dk, 2008.
- Larsen, B., Pedersen, K.M og Aagard, P.: *Begejstring og distance. Om unge vidensarbejderes motivation*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 2005.
- Løgstrup, K.E.: *Den etiske fordring*. Gyldendal, 1956.
- Løgstrup, K.E.: *Norm og Spontaneitet*. Gyldendal, 1972.
- Pahuus, A.M.: *Mening som det nye løsen – om at gøre en forskel uden at gøre fortræd*. I: Rehné Christensen og Martin Vinding (red.), *Erhvervsfilosofi – filosofiske bidrag til virksomheder og organisationer*, Frydenlund 2009.

## LEM PÅ ET LEGEME

– et essay om at udfylde sin  
arbejds-mæssige plads

*Af Birgitte Graakjær Hjort*

“Fik du set det, du ville? Fik du hørt din melodi?” Sådan hedder det i en berømt sang af Kim Larsen. Og selvom forfatteren har frabedt sig, at sangen bliver brugt til begravelser, er den ikke desto mindre efterspurgt som få i netop den sammenhæng. Hvorfor? Fordi den rammer plet i forhold til, hvad vi er fyldt af, når vi står ved livets afslutning. Når vi har mistet nogen, vi holder af, eller når vi selv skal dø, kan vi ikke lade være med at standse op, gøre status og spørge: Fik vi det ud af livet, som vi gerne ville? Blev det en meningsfyldt tilværelse?

Som præst har jeg ikke kunnet undgå at bemærke, at arbejde og familie er de to tilbagevendende emner, når mennesker standser op og gør status. Oplevelsen af, at arbejdet gav mening og familielivet bragte lykke er helt afgørende for, om mennesker kan sige farvel med glæde i sindet. Arbejde er derfor ikke noget perifert, men noget helt centralt for et menneskes trivsel. Hvis arbejdslivet opleves som meningsfyldt, er der markant kortere vej til at erfare, at livet i sin helhed blev meningsfyldt og bragte det, vi gerne ville, frem for hvis arbejdslivet har været præget af frustrationer, skuffelser og nederlag.

I en vis forstand bør det ikke overraske os. For en meget stor del af verdens befolkning gør det: Arbejder. I større el-

ler længere perioder af deres liv. Og får større eller mindre betaling for det. Mænd og kvinder gør det. Unge og gamle. Kassedamen og statsministeren. Højt uddannede såvel som ufaglærte. Nogle finder livets dybeste mening med det. Andre leder efter en mening med det. Samtidig er der nogle, som i bogstavelig forstand dør af at få for meget af det. De fleste har imidlertid svært ved helt at undvære et arbejde. Så komplekst er arbejde! Og vi må uvægerligt spørge: *Hvorfor* arbejder vi? *Hvordan* kan arbejde opleves som meningsfyldt? Det er disse spørgsmål, denne artikel søger at besvare. I besvarelsen vil jeg trække på mine erfaringer som præst fra mødet med mennesker i vidt forskellige aldersgrupper og livssituationer. Desuden vil jeg bruge bibelske fortællinger, fordi de har en særlig evne til at sætte spejle op for os, som vi kan se os selv i. Ofte opdager vi en ny side af os selv, når vi spejler os i fortællingernes verden.

## Penge

Vi gør det for at tjene penge. Det er det enkle og indlysende svar. Vi har nemlig brug for en indkomst, så vi kan betale husleje og daginstitutionspladser, ferierejser til eksotiske egne og medlemskab af det lokale fitness-center, købe engelske roser til haven og en ny sofa til stuen. Tag over hovedet og mad på bordet skal vi nok skaffe uden at have en løn, når det gælder os, der bor i Danmark. Men skal boligen være blot en anelse større end det strengt nødvendige, og skal fritiden indeholde betydeligt andet end det nødtørftige, kræver det mere end en overførselsindkomst. I vores bedsteforældres tid – længe før fitnesscenteret, rejsebranchen og den brede vifte af betalte fritidsaktiviteter var opfundet – gik man på arbejde for at brødføde sig selv og sin familie. I dag er vore forventninger til såvel levestandard som fritidsliv steget markant i takt med udviklingen og de mange nye muligheder. Vi går derfor *stadig* på arbejde for at tjene penge, selvom vi hverken ville dø af

sult eller ende på fattiggården, hvis vi lod være. Fattiggården eller ej – vi ønsker ikke at undvære de penge, vi tjener, og de muligheder, det giver os.

Der er imidlertid forskel på, hvordan vi tjener vores penge. Personer, som tjener deres penge selv, oplever ofte en tilfredsstillelse ved at kunne forsørge sig selv. Godt halvdelen af Danmarks befolkning bliver imidlertid forsørget af f.eks. deres forældre eller det offentlige. Det gælder børn og unge, studerende, pensionister, mennesker på overførselsindkomst etc. Selvom disse samfundsgrupper har samme socialøkonomiske identitet i form af at blive forsørget, har de dog forskellig social status og værdighed. Samfund har generelt en selvforståelse og en ideologi, som gør forskel på, hvilke typer af forsørgelse, der er mere værdige end andre. Det er således mere legitimt at være studerende end arbejdsløs, og derfor mistænkeliggøres arbejdsløse også fra tid til anden gennem holdninger som: “Der er altid arbejde til dem, der vil” og kategorier som “arbejdssky” og “dagdrivere”. De betragtes således ikke som særligt kloge eller dygtige mennesker, men snarere som mennesker, der ligger samfundet til last (Husen 1994: 158-160).

Der er et udpræget paradoks knyttet til vores oplevelse af økonomisk retfærdighed. Vi accepterer således mere eller mindre stiltiende, at vi i Danmark har et arbejdsmarked, hvor kvinders indkomst er lavere end mænds, når der foretages sammenligninger mellem faggrupper med samme uddannelse og sammenlignelige stillinger. Samtidig har vi en udpræget retfærdighedssans, som består i, at vi ikke kan tolerere, at vore nærmeste og mest sammenlignelige kolleger opnår økonomiske gevinster for næsen af os, mens vi selv må affinde os med status quo. De økonomiske gevinster kan bestå i løntillæg eller bonusordninger af forskellig art. Eller de kan bestå i egentlig forfremmelse og deraf følgende stigning i indkomst. Korrupte ledere, der giver jobs eller forfremmelser til familiemedlemmer

eller venner i stedet for efter fortjeneste, er således en sikker kilde til utilfredshed på arbejdspladsen (Dalai Lama 2004: 25-30).

Selv i de tilfælde, hvor mennesker tjener præcist de samme penge for tilsyneladende det samme arbejde, kan arbejdet erfares vidt forskelligt. Hvad den ene erfarer som meningsfuldt, svarer ikke nødvendigvis til, hvad en anden oplever. Da jeg for nylig med få dages mellemrum hørte to pædagoger fra den samme daginstitution udtale sig om deres arbejde, lød det fra den ene: "Det er hårdt at arbejde i en institution. Normeringen er urimelig, og støjniveauet ulideligt. Vi skal opholde os ude på legepladsen flere timer om dagen, uanset hvor dårligt vejret er, og vi får alt for lidt i løn." Et par dage senere udtalte en kollega: "Jeg ku' ikke tænke mig at være andet end pædagog. Jeg tænker tit på, at jeg er med til at præge næste generation og har haft stor indflydelse på flere hundrede børns liv. Vi får oven i købet frisk luft hver dag, og vi opholder os mest ude om sommeren. Og så er det så skønt at ha' afvekslende opgaver". Hvad den ene oplever som et meningsfuldt arbejde, kan den anden altså opleve som drøjt og opslidende. Der er med andre ord andet og mere end penge på spil, når det gælder menneskets oplevelse af et meningsfuldt arbejdsliv. Skal arbejdet opleves som meningsfuldt, er det derfor ikke tilstrækkeligt at se på indkomsten alene. Men hvad er dette andet og mere?

### **Arbejde for fritidens skyld og fritid for arbejdets skyld**

I en af de bibelske fortællinger findes der et bud på, hvad dette andet og mere kan være. Der berettes om tre mænd, der gjorde sig en særlig erfaring af, hvor nødvendigt det er at opleve en sund vekslen mellem arbejdstid, fritid og hellig tid. De tre mænd var tre af Jesu disciple, Peter, Jakob og Johannes. En dag tog Jesus de tre disciple med op på et højt bjerg.



Han sagde ikke, hvad de skulle dér. Men folkene i landsbyen havde sagt, at det var et helligt bjerg:

De gik opad i lang tid, før de kom til et jævnt sted. Peter fyldte lungerne med den rene bjergluft og følte sig så let og klar i hovedet som aldrig før. Han gik hen til de to andre, der stod ved kanten og kiggede ned. De var kommet så højt op, at de lave skyer gled lige forbi. De lignede en drøm. Man fik en urimelig lyst til at træde ud på de bløde, hvide skybjerge og lade sig bære af dem. Nu begyndte de toppede skyer at farves røde af solen.

Jesus stillede sig lidt borte og bad. Peter, Jakob og Johannes slog lejr og tændte bål. Derefter ville de også have bedt, men de var alt for trætte, så de faldt i søvn. Peter vågnede ved, at Jakob ruskede i ham: 'Se, dér! Se Jesus.' Peter satte sig op. Han kunne ikke se, om Jesus stadig bad, men han kunne se, at han lyste. Hans kjortel var hvid som sne, hans kappe som vævet af solskin, og hans ansigt strålede. Peter gned øjnene: Så han dobbelt? Var der ikke to, eller tre lysende skikkelser derovre?

'Hvem er det, der står ved siden af ham?' hviskede Jakob i det samme. 'Jeg tror, ham med den skinnende kappe er Elias' lød det fra Johannes. 'Og ham med staven, det er Moses!' sagde Peter overvældet [Elias og Moses er to gamle profeter, som var døde flere hundrede år tidligere]. De tre disciple rykkede tæt sammen. Bålet var næsten brændt ned, men de tre skikkelser derovre lyste med et varmt, hvidligt skær. Moses og Elias talte med Jesus, og disciplene hørte løsrevne ord. Man kunne ikke skelne Moses og Elias så tydeligt mere. Var de ved at forsvinde? Peter sprang op og råbte: 'Herre, her er godt at være! Skal vi ikke bygge tre løvhytter: En til dig, og en til Moses, og en til Elias?' 'Hold mund, Peter! Du ved ikke, hvad du siger'.

Jakob og Johannes hev i Peter for at få ham til at sætte sig igen. Men i det samme gled en sky ind over dem og indhyllede dem i et hvidt lys. Disciplene klyngede sig til hinanden. Fra skyen lød en stemme: 'Dette er min søn, min elskede, min udvalgte, ham skal I høre'. Peter skjulte sit ansigt i hænderne. Lidt efter mærkede han en hånd på sin skulder: 'Frygt ikke'. Jesus stod foran dem og så ud, som han plejede. Hans kjortel var grå og hans kappe var brun, og det, der lyste i hans ansigt, var kun genskæret fra solens sidste stråler. Moses og Elias var væk, og den lysende sky også. På vejen ned ad bjerget sagde Jesus: 'I må ikke fortælle nogen, hvad I har set på Forklarelsens Bjerg, før jeg er opstået fra de døde'. De tre disciple nikkede; de spurgte ikke om noget. Men Peter så sig tilbage. Bare de kunne være blevet deroppe. Bare én dag. Der var flere ting, han godt ville have spurgt Moses om (Schrøder-Hansen 1999: 128-131).

Straks efter at disciplene var kommet ned fra bjerget igen, mødte en folkeskare dem. De kom bærende med en syg, der havde brug for deres hjælp.

Beretningen om forklarelsen på bjerget handler for mig at se om, at vi som mennesker har brug for at trække os tilbage fra hverdagens og dagliglivets trummerum, hvis vi skal have en chance for at opleve noget helt andet, noget særegent og anderledes for glimtvis at kunne skimte de store perspektiver i tilværelsen. Jeg tror, vi har brug for, at alt ikke er pligter og rutineprægede opgaver, men at der også er tid og plads til at "vandre op på bjerget" for at kunne nyde udsigten og se alting i forklarelsens klare lys. For at kunne tage hånd om det, der møder os, og kunne tackle de mange konfrontationer med presserende opgaver, er det nødvendigt at trække sig tilbage og have et helligt sted, dvs. et sted, der skiller sig ud fra arbejdspladsen eller andre steder, hvor der konstant er nogle, der hiver i os fra alle sider. Vi har som mennesker

brug for, at der er en tid til at yde, og en tid til at trække os tilbage. En tid til at være i vigør og udfylde vores opgaver og pligter, og en tid til at blive fyldt op og hente nye kræfter. En tid til at vandre i dalen midt i verdens nød og elendighed for at gøre en forskel der, og en tid til at gå op på bjerget og trække den friske luft dybt ned i lungerne for at vende tilbage med fornyede kræfter.

Når jeg inddrager denne fortælling, er det for at sige, at vi, hvis vi skal kunne give et svar på, hvad der giver arbejdet mening, må se på noget helt andet end arbejde, nemlig fritiden. Fritiden er lige så kompleks som arbejdet. Mange har prøvet at komme forventningsfuld hjem til familien en fredag eftermiddag efter en stressende – om end nok så meningsfuld – arbejdsuge og oplevet, at de weekenden igennem blev hevet i fra alle sider. Af små børn, der skulle passes; store børn, der skulle køres på spejderlejr; en have, der skreg efter at blive luget for ukrudt; indkøb, tøjvask, madlavning og andet, der beslaglagde tiden. Og da det endelig blev mandag morgen, følte det nærmest fredfyldt og afslappende igen at sætte sig til rette på kontoret for at ordne papirsager eller stå bag disken for at ekspedere kunder.

Fritid er nemlig tid ikke altid *fri tid* i betydningen fri til at gøre, hvad man har mest lyst til eller brug for. Den er ikke nødvendigvis indbegrebet af hvile og selvvalgte aktiviteter. Bibelen opererer med noget, der hedder sabbats- eller søndagstid. Hellig tid kunne vi kalde det. Denne tid er tænkt som en del af fritiden. Tanken er, at denne tid er så vigtig og afgørende for vores evne til at yde og engagere os, at den ligefrem kaldes hellig. Søndag og højtidssage er *helligdage*. Dage, der er anderledes og adskiller sig fra hverdagene med alle deres rutineprægede og ofte ikke selvvalgte gøremål. Som beretningen om de tre mænds vandring op på bjerget afspejler, er det bydende nødvendigt at have en tid til at hvile, bede, tænke, meditere, koble fra og træde tilbage uden at være i

vigør, ligesom det er nødvendigt at have tid til at prioritere andre gøremål end dem, der ligner arbejdets (Nissen 1996: 7-13 og 177-179). Der er imidlertid behov for, at det ikke kun er fritiden, der rummer hellig tid. Også i arbejdet er brug for hellig tid, dvs. tid til at vandre op på bjerget. Min pointe er, at samspillet mellem arbejdstid, fritid og hellig tid er helt afgørende for vores trivsel som mennesker og for muligheden for at erfare, at såvel arbejde som fritid kan være meningsfuldt.

Et meningsfuldt arbejdsliv henter næring fra en meningsfuld fritid. Og oplevelsen af en meningsfuld fritid er vanskelig at opnå, hvis man slet ikke har et arbejde. Alene den kendsgerning, at begrebet *fritid* defineres som modsætning til arbejdstid, nemlig som den tid, hvor vi har fri fra vores professionelle arbejder, signalerer, at der er et samspil mellem arbejds- og fritid (Nissen 1996: 177). Det er bl.a. derfor, den arbejdsløse ikke oplever sit fravær fra arbejde som en ægte og eftertragtet frihed. Og det er samtidig et signal om, at vores oplevelse af at have et meningsfuldt liv i høj grad afhænger af, om vi har et frugtbart samspil mellem arbejde og fritid. Sagt med andre ord: Hvis vi ikke går på arbejde, har vi svært ved at få en meningsfuld fritid. Og hvis vi ikke har en meningsfuld fritid, mangler vi de nødvendige kræfter til at udføre vores arbejde. Så vi arbejder for at få en meningsfuld fritid. Og vi holder fri for at få et meningsfuldt arbejde!

Ligesom samspillet og balancen mellem arbejdstid og fritid er afgørende for oplevelsen af meningsfylde, er erfaringen af at have hellig tid – i fritiden såvel som på arbejde – afgørende for at erfare et rum, som ikke er forbeholdt hvile og søvn, men ro og tid til at tænke og bede, besinde os på vores liv, og hvad vi bruger det til. I hvert fald hvis vi vil kunne svare bekræftende på spørgsmålet, om vi fik hørt vores melodi.

Det frugtbare samspil mellem arbejdstid, fritid og hellig tid kommer imidlertid ikke af sig selv. Det kan der være mange

årsager til. Måske fylder arbejdet så meget, at vi ikke kan nå det, vi gerne vil, i fritiden. Det kan få os til at opleve arbejdet som anstrengende og frihedsberøvende. Vi begynder at beskyldte arbejdet for at give os stress og museskader. Vi irriteres over, at arbejdet gør det nødvendigt at sætte familie og venner i anden række, udskyde malingen af carporten og afhentning af børnene i dagsinstitution. Så selvom vi grundlæggende betragter vores arbejde som uundværligt og godt, er der ikke noget i denne verden, der bliver gjort til genstand for vores yndlingsaversion som netop arbejdet. Så vi skælder ud over chefen, arbejdstiderne, mængden af opgaver eller de urimelige rammer for udførelse af arbejdet. For vi har en klar fornemmelse af, at det er arbejdet, der er skyld i, at vi ofte må udskyde en væsentlig og afholdt del af vores tilværelse såsom samværet med ægtefællen og børnene, kunstudstillinger og livet i parken lørdag eftermiddag m.m. (Janning 2008: 19-24). Det er bl.a. det forhold, at såvel arbejde som fritid er komplekse størrelser, der begge rummer elementer af anstrengelse og frisættelse, der gør det nødvendigt at have hellig tid.

Der er således ikke noget usædvanligt i at opleve arbejdet som noget yderst tvetydigt, nemlig som noget, vi ikke kunne tænke os at undvære, samtidig med, at det er det, der stjæler tid fra nogle af vore største livsglæder som familiesamvær, sportsskampe og koncerter. Arbejdet er det, der giver os opgaver, det, vi elsker og er gode til at udføre, men samtidig det, der påfører os deadlines, der skal overholdes og bunker, der hober sig op i en sådan grad, at vi til stor frustration først når at hente trætte børn, lige før institutionen lukker. Glæden ved arbejdet og erfaringen af, at det er et hårdt slid, udelukker altså ikke hinanden. Arbejdet bliver derfor af mange oplevet som såvel et gode som en nødvendighed, såvel en tilfredsstillende som en plage. Det befinder sig med andre ord i et paradoksalt spændingsfelt mellem forbandelse og velsignelse (Lindhardt 1997: 99; Lyngsø 2005: 140f; Nissen 1996: 10).

## I dit ansigts sved

I bibelen – som i antikken i øvrigt – betragtes arbejdet grundlæggende som et nødvendigt onde. Klarest kommer denne opfattelse til udtryk i beretningen om Adam og Eva, der bortvises fra paradiset have efter at have spist af kundskabens træ, som det var forbudt at spise af. Da de havde indtaget det forbudte træs frugt, fik Adam besked om, at han fra nu af *med møje* skulle skaffe sig føde, og at det ville blive *i sit ansigts sved*, at han måtte spise sit brød. Beretningen afspejler en forståelse af, at arbejdet er forbundet med stort slid. At arbejdet er nødvendigt, forstår vi. For hvordan skulle mennesker ellers overleve uden for Paradisets have? Men det er ikke alene nødvendigt. Det er tilmed forbundet med så stort møje og besvær, at arbejdet i egentlig forstand er en straf (Det Gamle Testamente, Første Mosebog kap. 3). Paradiset er altså forbundet med bl.a. frihed fra arbejde. Derfor forestiller vi os ofte Paradiset, Edens Have, som en strand med sydens palmer, hvor mennesker kan ligge i en hængekøje i træernes skygge, dase dagen lang og blot række armen ud efter en frugt, når sulten melder sig. Paradiset er et slaraffenland uden det besvær, der er forbundet med at arbejde. Flere andre beretninger i bibelen afspejler en lignende opfattelse af arbejdet som et onde. Det gælder eksempelvis den berømte lignelse om den rige bonde i Det Nye Testamente (Lukasevangeliet 12,13-21):

En i skaren sagde til Jesus: ‘Mester, sig til min bror, at han skal skifte arven med mig.’ Men han svarede: ‘Menneske, hvem har sat mig til at dømme eller skifte mellem jer?’ Og han sagde til dem: ‘Se jer for og vær på vagt over for al griskhed, for et menneskes liv afhænger ikke af, hvad det ejer, selv om det har overflod.’ Og han fortalte dem en lignelse: ‘Der var en rig mand, hvis mark havde givet godt. Han tænkte ved sig selv: Hvad skal jeg gøre? For jeg har ikke plads til min høst. Så sagde han: Sådan vil jeg gøre: Jeg river mine lader

ned og bygger nogle, som er større, og dér vil jeg samle alt mit korn og alt mit gods. Og jeg vil sige til mig selv: Så, min ven, du har meget gods liggende, nok til mange år. Slå dig til ro, spis, drik og vær glad!’ Men Gud sagde til ham: ‘Din tåbe, i nat kræves dit liv af dig. Hvem skal så have alt det, du har samlet?’ Sådan går det den, der samler sig skatte, men ikke er rig hos Gud.

Den rige mands opfattelse af arbejde er typisk for antikken, hvor arbejdet er et middel til at nå et mål, nemlig en tilværelse, hvor det slet ikke er nødvendigt at arbejde længere. Denne måde at tænke på ligger fjernt fra en typisk moderne landmands måde at opfatte tilværelsen på. Han ville næppe have nøjedes med at bygge sine lader større, så han derefter kunne nyde livet og undgå at arbejde. Mon ikke han snarere ville have spekuleret i, hvordan han bedst kunne reinvestere sin kapital med henblik på at øge produktionen i fremtiden? Det ville være en typisk måde at tænke om arbejdet på for en moderne vesterlænding. For arbejder vi for at slå os til ro, er det som regel kun for en tid, hvor vi ønsker at realisere en særlig drøm. Det kan være at tage på en udlands- eller jordomrejse, eller have børnepasnings- eller studieorlov. Derefter vil vi typisk vende tilbage til arbejdet igen.

Idealet for den rige bonde i lignelsen var derimod en decideret rentier-tilværelse. En tilværelse, hvor han kunne sidde med hænderne i skødet, nyde livet og bare slappe af. Dette ideal ligger mange vesterlændinge fjernt. Måske ikke hvis man spørger os. Men i hvert fald hvis man ser på vores måde at leve på. Praxis peger nemlig på, at vi hellere vil arbejde end at nyde livet, selv hvis vores arbejde ikke lige er drømmejobbet. Men vi ville hellere lede efter det ideelle arbejde end at prøve helt at undgå at have noget overhovedet. Det er en af forklaringerne på de talrige beskæftigelsestiltag og forsøg på at aktivere og genindsluse ledige på arbejdsmarkedet. Det er

ikke kun, fordi der er opgaver, som ellers ikke bliver udført, men samtidig fordi vi lever ud fra en forståelse af, at det øger vores trivsel at have et arbejde (Lindhardt 1997: 16f; Nissen 1996: 10). Arbejdet er nemlig blevet en fundamental del af vores oplevelse af at have en meningsfyldt tilværelse.

Det er derfor kun et lille mindretal, som bevidst har fra-valgt arbejdslivet. Det har vi set eksempler på i 1960'ernes hippiekultur, i Jacob Haugaards "Arbejdssky elementer" og blandt mennesker, der opfatter indkomstoverførsler som "borgerløn". Tanken med en sådan borgerløn er, at den skal kunne dække de minimale leveomkostninger, således at ingen vil være tvunget til at tage lønarbejde. Men de, der ønsker en højere levestandard, kan supplere deres borgerløn med lønnet arbejde. Borgerløn skulle gives – til forskel fra det, vi i dag kender som sociale ydelser – uden betingelser i form af f.eks. at stå til rådighed for arbejdsmarkedet, være aktivt søgende etc., eller i form af f.eks. at have fået konstateret nedsat arbejdsevne (Meyer 1978: 117-122). Men ser vi bort fra disse undtagelser, er arbejdet for langt de fleste af os en bærende del af vores identitet, som vi slipper med skam og afsavn, hvis vi bliver arbejdsløse. Vi strækker os derfor også langt for at udføre vores arbejde ved at tilpasse os de vilkår, som samfundsudviklingen byder os.

### **Afslørende arbejdstøj**

Arbejdet er således ikke blot ét blandt en række områder af livet, som vi henter mening fra. Hvis det var tilfældet, ville det ikke ramme så hårdt, når vi bliver ufrivilligt ledige, eller når vi har et arbejde, som vi mistrives med. Frem for at "sprede vore investeringer" så bredt som muligt har vi en tendens til at satse meget på det ene bræt, som arbejdet udgør. Skal vi have en chance for at ændre på det, tror jeg, vi skal arbejde på at forstå, hvor grundlæggende vi opfatter os selv som identisk med det, vi laver. I den vestlige kultur har barndommen og



ungdommen i høj grad en selvstændig identitet. Vi taler f.eks. om en barndoms- eller ungdomskultur. Barnet har f.eks. en identitet, som er knyttet til alder, interesser, evner m.m. Det kommer til udtryk i præsentationer som: "Jeg hedder Frederikke. Jeg er 8 år og går i 2. klasse på Skovvangsskolen. Jeg har en lillebror, og jeg spiller klaver og går til svømning." På en tilsvarende måde ville en voksen sjældent præsentere sig. Den voksne ville derimod angive uddannelse og arbejde som f.eks.: "Jeg hedder Ole. Jeg er ingeniør og arbejder hos Martingruppen".

Uddannelse og arbejde er altså noget af det, der næsten mere end noget andet giver os en identitet. Fordi vi identificerer os så meget med vores arbejde, at vi ikke spreder vore investeringer, bliver vi meget sårbare, når arbejdet ikke fungerer, og vi mistrives med det eller helt bliver frataget muligheden for at have et arbejde. Samtidig motiverer det os til at sætte mange kræfter ind på at få arbejdet til at lykkes, fordi vi ved, at trivsel på arbejde har afgørende indflydelse på trivsel i vores tilværelse i meget bredere forstand.

Noget af det, der bidrager til at give os en identitet, som svarer til vores arbejde, er påklædning. Eller som min 3-årige søn spurgte en lørdag eftermiddag, da jeg tog min præstekjole på for at tage hen i kirken til en begravelse: "Skal du være præst nu, mor?" Da jeg umiddelbart forinden havde siddet på kontoret i mit civile tøj og printet talen til begravelsen ud, var jeg i hans bevidsthed ikke præst, men blot et menneske, der udførte kontorarbejde. Og det er jo noget helt andet end at være præst, hvor meget det end hører med til arbejdet!

Som præst bliver man fra tid til anden kaldt på sygehuset i forbindelse med tragiske ulykker, dødsfald og lign. Ved et af disse udkald gjorde jeg en dag den undtagelse, at jeg tog præstekjolen på hjemmefra i stedet for at medbringe den i en kuffert, som jeg plejer, og derefter afgøre ud fra situationen, om jeg ville tage den på for at forrette et ritual, eller kun

udøve sjælesorg og dermed kunne beholde mit civile tøj på. Resultatet var, at jeg stod i kjole og krave i elevatoren, da den standsede på anden sal og nogle tilfældige personer trådte ind i den for at køre videre sammen med mig. Deres overraskelse stod ikke til at skjule. De så helt forbløffede ud, og det stod skrevet i panden på dem: “Hvad i al verden laver sådan en som dig her?” En præst i kjole og krave møder man ikke i en elevator. Sådant en størrelse hører til i kirken. Afviger man ved at agere fagperson i embedstøj uden for det faglige rum, som sædvanligvis forbindes med personen, kan man være sikker på at tiltrække sig fuld opmærksomhed.

At påklædning kan være med til at skabe en identitet, gør sig ikke kun gældende for præster. Det samme er tilfældet for f.eks. min nabo, som er læge. Møder jeg ham på sygehuset, da møder jeg ikke primært *min nabo*, som jeg plejer at small-talke med, om hvordan det går, hvad vi er optaget af, havearbejde, samfundsmæssige anliggender osv. Nej, der møder jeg *lægen* i den karakteristiske grønne kittel med de blødsålede, hvide træsko. Møder vi hinanden til gadens årlige vejfest, har ingen af os arbejdsdragten på. Vi kommer i civilt, almindeligt tøj, og det ville utvivlsomt vække opsigt, hvis en af os dukkede op i embedsdragt. Det er nemlig ikke lægen, men Christian, der er kommet til vejfest. Og det er ikke præsten, men Birgitte, der står og vender en bøf på grillen. Ikke desto mindre er der en ejendommelig dobbelthed knyttet til arbejdsmæssig påklædning og identitet. For falder talen på sygdom og behandlingsgaranti, vil alles blikke hurtigt hvile på Christian, der pludselig bliver identificeret med at være læge, selvom han ikke har grøn kittel og hvide træsko på. Og er der nogen i selskabet, som for nylig har mistet en pårørende og været til begravelse, er det ikke spor usædvanligt, hvis personen i løbet af aftenen slår sig ned hos mig og har brug for at give sin mening til kende om, hvordan personen oplevede mødet med den danske folkekirke i forbindelse med

begravelsen. Personen har nemlig ikke kun talt med Birgitte, men med præsten.

Selvom vi således er bragt ud af den faglige kontekst, vi normalt forbinder fagpersonerne med, og selvom embedstøjet ikke er i brug, er der dog fortsat en klar identifikation af personen med fagpersonen. Selv i de tilfælde, hvor embedsdragten med al tydelighed signalerer en bestemt identitet som tilfældet med præsten og lægen, er der således ikke kun ydre kriterier som påklædning, der bidrager til en given identitet.

### Arbejde giver fælles identitet

Når vi så hurtigt identificerer lægen, præsten og andre ud fra påklædning, skyldes det, at *alle* læger går i grønne kitler og hvide træsko, og *alle* præster er iført sorte kjoler og hvide kraver. Arbejdsidentiteten er med andre ord en *social* identitet. Den hentet sit indhold fra noget uden for den enkelte selv, som personen er *fælles med andre* om. Denne sociale identitet gør sig ikke kun gældende for fagpersoner, der bruger embedsdragt. Lærere er f.eks. fælles om at have en bestemt uddannelse og at påtage sig bestemte opgaver inden for uddannelsessystemet. Soldater er fælles om at have gennemgået en særlig militær træning, ligesom de arbejder sammen om at udføre opgaver i praksis. Og programmører er fælles om at have erhvervet sig en indsigt i computerverdenen, ligesom de er fælles om at udføre opgaver, som denne særlige faggruppe har ekspertise til at tage sig af. Trods personlige og individuelle forskelligheder og måder at udføre arbejdet på, er der således nogle afgørende fællestræk, som udgør en identitet for den pågældende gruppe af henholdsvis lærer, soldater eller programmører. Disse fællestræk skaber en bevidsthed om at *høre til i et fællesskab og en sammenhæng*. En bevidsthed om at høre sammen med nogle, som jeg har noget til fælles med så som uddannelse, erfaringer og funktion i samfundet.

Det, som vi er i kraft af vores arbejde og uddannelse, er

således noget, der forbinder os med andre mennesker. Det er en af flere forklaringer på, at ægtefæller, typisk kvinderne, i tidligere generationer blev identificeret ud fra mandens arbejde: Hun var husmandskone, lægefrue, konsulinde osv. Den tilkendegivelse af tilhørsforhold til en anden bekræfter for mig at se, at det er fundamentalt for et menneske at høre til i en social sammenhæng. Der findes simpelthen ikke et menneske, som bare er sig selv. Ethvert menneske er som en brik, der indgår i et større puslespil. Det forhold, at en bestemt faggruppe er *fælles* om at have erhvervet sig indsigt og færdigheder inden for et givet område, som de deler med hinanden, ligger i naturlig forlængelse af det langt mere fundamentale, at ethvert menneske er skabt til og dermed disponeret for at indgå i relationer til andre. Der er derfor heller ikke kun prestigetab og økonomiske afsavn forbundet med at blive fyret fra et arbejde. Det mest basale tab ved ufrivillig ledighed er tabet af følelsen af at udfylde en plads, som ikke kan undværes, i en større sammenhæng.

I perioder med høj arbejdsløshed opstår der i reglen diskussionen om, hvorvidt vi som samfund skal bestræbe os på at finde arbejde til alle, dvs. stille krav om fuld beskæftigelse, eller om vi snarere skal hjælpe hinanden til at finde andre værdier end dem, der udspringer af at være beskæftiget på arbejdsmarkedet. I de senere år har f.eks. den danske socialpolitik udviklet sig mere og mere til at blive identisk med beskæftigelsespolitik: Skal mennesker hjælpes ud af en socialt belastende situation, skal de først og fremmest beskæftiges og have et arbejde. Ledige skal derfor søge så stort et antal jobs, at mange må sende pro-forma ansøgninger for at kunne leve op til kravene. At samfundet i perioder har brug for arbejdskraft og i andre perioder har mere arbejdskraft, end der er brug for, er én ting. Noget andet er det mere grundlæggende spørgsmål, som beskæftigelsespolitikken rejser: Hører det med til menneskets natur at arbejde? Kan mennesket i bund

og grund ikke undvære at have arbejde, fordi det er med til at gøre os til mennesker?

### **En større, social sammenhæng**

Jeg tror, det hører med til menneskets natur at føle behov for at udfylde en plads i en større sammenhæng. For størstepartens vedkommende realiseres dette ved at have et arbejde. For andre erstattes det lønnede arbejde af beskæftigelse med hobby, husligt arbejde i hjemmet, politisk arbejde, foreningsarbejde, frivilligt socialt arbejde etc. Når og hvis en sådan erstatning for et lønnet arbejde kan opleves meningsfuldt, hænger det sammen med, at personen erfarer at bruge sine evner og egenskaber samt udfylde en plads i en social sammenhæng. Det, der giver mening, er altså i høj grad glæden ved at bruge sig selv og udrette noget, som er værdifuldt i en større sammenhæng. Sagt på en anden måde: Vi oplever et arbejde som meningsfuldt, når det, vi udfører, er nødvendigt for andre end os selv.

Eller som en relativt nyuddannet kandidat udtalte i et radio-interview efter et halvt års ledighed: "Indtil for nogle måneder siden var jeg medicinstuderende. Det gav mig en identitet. Jeg hørte til et sted. Og jeg var sammen med nogle andre. Nu har jeg fået et vikariat, som jeg skal begynde i om nogle uger. Så bliver jeg noget igen. Men lige nu er jeg nærmest ingenting!" Månederne imellem tilhørsforholdet til studiemiljøet og en plads på arbejdsmarkedet affødte en oplevelse af ikke at høre til og dermed ikke at være nogen og noget. Det førte til tab af identitet og mening. Denne tabsoplevelse hænger sammen med, at personen i sin tid som studerende udfyldte en plads i den sammenhæng, som lægestudiet udgjorde, ligesom hun i det nye ansættelsesforhold som læge kom til at udfylde en ny plads i samfundets organisme i kraft af, at hun som fagperson skulle varetage en funktion i forhold til sygdomsbekæmpelse. Med tabet af visheden om at udfylde en plads i en større or-

ganisme fulgte tabet af mening overhovedet. For hun indgik ikke længere positivt i samfundets økonomiske system og havde ikke længere den værdi, som bestod i at bidrage til, at samfundshjulene kører rundt.

I det Nye Testamente anvendes en berømt metafor, som siger mere end mange ord om det enkelte individs placering i en større, social sammenhæng. Det er billedet af et legeme:

Ligesom legemet er en enhed, selv om det har mange lemmer, og alle legemets lemmer, så mange som de er, dog danner ét legeme, sådan er det også med Kristus ... Et legeme består heller ikke kun af én del, men af mange. Siger foden: 'Jeg er ikke hånd, altså hører jeg ikke til legemet', er den dog alligevel en del af legemet, og siger øret: 'Jeg er ikke øje, altså hører jeg ikke til legemet', er det dog ligefuldt en del af legemet. Var hele legemet øje, hvad blev der så af hørelsen? Og var det hele hørelse, hvad blev der så af lugtesansen? Gud har nu engang giver hver enkelt del dens plads på legemet, som han ville det. Hvis det hele kun var én legemsdel, hvad blev der så af legemet? Men nu er der mange lemmer, men ét legeme. Øjet kan ikke sige til hånden: 'Jeg har ikke brug for dig', eller hovedet til fødderne: 'Jeg har ikke brug for jer'. Tværtimod, de lemmer på legemet, som synes at være de svageste, netop de er nødvendige, og de lemmer, som vi synes er mindre ære værd, dem giver vi desto større ære, og de lemmer, som vi undser os ved, klæder vi med desto større blufærdighed; de andre lemmer har ikke brug for det. Sådan som Gud har sammenføjet legemet, har han givet det, som mangler ære, desto større ære, for at der ikke skulle opstå splid i legemet, men lemmerne være enige og have omsorg for hinanden. Lider én legemsdel, så lider også alle de andre. Bliver én legemsdel hædret, så glæder også alle de andre sig (Første Korintherbrev 12,12-26).

Enhver social sammenhæng som f.eks. en arbejdsplads kan betragtes som et legeme, bestående af mange lemmer. Og det enkelte individ har som lem på et legeme en særlig funktion at udfylde. En legemsdel kan ikke sige til en anden, at denne kan undværes. Og en legemsdel kan ikke svigte sin funktion uden at svække legemet i sin funktion og duelighed. Billedet blev brugt af både jødiske og græske forfattere, og ikke mindst af de stoiske filosoffer i antikken. Det er blevet anvendt til at belyse politiske og sociale relationer i et samfund, ligesom Paulus anvender det om menneskers indbyrdes ansvar for hinanden i de tidligste kristne menigheder. Billedet peger lige stærkt på enheden som på mangfoldigheden, på helheden og delen.

Det er vanskeligt at finde et billede, som mere præcist og rammende fortæller, at det enkelte individ også i et moderne samfund og på en arbejdsplads i vor tid har en unik funktion, og denne funktion varetages ikke blot for personens egen, men samtidig for helhedens skyld. En skorstensfejrer tjener således ikke blot penge til sig selv og sin eventuelle familie, men bidrager samtidig til, at kunderne igen kan fyre op i deres brændeovn. En ejendomsmægler bidrager til, at mennesker kan sælge og købe ejendomme. En folkeskolelærer bidrager til børns dannelse og uddannelse. Alle er de i kraft af deres arbejde socialt integreret. Når skolelæreren ikke bare melder sig syg, så snart han mærker en smule forkølelse, hænger det ikke mindst sammen med, at hans funktion er uundværlig for helheden. Ledelse skal indkalde vikar, eleverne gå glip af undervisning eller kolleger ændre planer, for at tingene kan hænge sammen, hvis læreren melder sig syg. I den forstand er læreren uundværlig. Hans indsats er unik og kan ikke erstattes uden omkostninger. Denne vished om at være uundværlig er en af de mest afgørende forudsætninger for at opleve, at arbejdet er meningsfuldt. Bevidstheden om at kunne levere noget, der er brug for, og at være noget, der ikke kan undværes, er

helt grundlæggende for at føle, at arbejdet er meningsfuldt.

Ved nogle former for arbejde er det tydeligt at se, hvad den beskæftigede yder i forhold til samfundet. Det er umiddelbart let at se, at købmanden, postbuddet og renovationsarbejderen yder noget, vi alle har brug for. Her er det arbejdets indhold, der afføder denne almene anerkendelse af dets nødvendighed og personens egen oplevelse af meningsfylde. Det er derimod mindre afgørende, hvilken indtjeningsform, det drejer sig om, dvs. om der er tale om en selvstændig erhvervsdrivende, en lønarbejder i den private sektor eller en offentligt ansat.

Lige så udbredt en konsensus, der er om en række arbejders nødvendighed, lige så divergerende opfattelser er der om andre arbejders nytteværdi. Hvor nyttigt, ja måske ligefrem nødvendigt, er det f.eks. at have forfattere, der skriver skønlitteratur? Eller kunstnere, der maler? Hvor nyttigt, eventuelt nødvendigt, er det at have en bemanding i daginstitutionerne, som muliggør en pædagogisk indsats på højt fagligt niveau?

Imellem de indlysende uundværlige og indiskutabelt nødvendige på den ene side og de omstridte og ifølge nogle overflødige på den anden befinder der sig en række faggrupper som f.eks. bankfunktionærer og en række ansatte i servicefagene. Vi vurderer således ofte et arbejdes nytteværdi ud fra forestillingen om nødvendighed i forhold til livsfornødenheder (Husen 1994: 157). Ud fra dette nødvendigheds- eller nyttekriterium er det selve det at *yde noget, som nogen har brug for*, der afstedkommer anerkendelsen fra andres side af arbejdet samt den enkeltes egen vurdering og oplevelse af, at det er meningsfuldt. Det betyder selvsagt ikke, at renovationsarbejderen trives bedre med sit arbejde end kunstneren eller bankfunktionæren gør. Men fælles for dem er, at det, de udfører, har værdi for andre end dem selv.



## Behov for fællesskab

Ved arbejdsløshed anføres manglen på arbejdskolleger ofte som et af de største savn. Det er en udbredt oplevelse blandt arbejdsløse, at de på én og samme tid er afskåret fra det sociale liv, som knytter sig til at have kolleger, og følelsen af at udfylde en plads i samfundet. Det sidste kan meget let blive opfattet som et udtryk for at være afskrevet, stemplet som ukvalificeret eller andenrangs borger. En afskedigelse kan derfor med øjeblikkelig virkning formindske selvrespekten og fratage et menneske følelsen af værdighed i form af visheden om, at der var brug for mig og min indsats. Jo mere arbejdet er det, der giver identitet og mening med livet, jo mere udtalte er disse skadevirkninger af ufrivillig ledighed.

Glæden ved gode arbejdskolleger har derfor ikke overraskende vist sig at være en central faktor, når det gælder et meningsfuldt arbejdsliv. Tilbage i 1990 blev der lavet en undersøgelse, som pegede på, at helt op til 78 % af den arbejdende del af befolkning anså behagelige mennesker at omgås for det mest afgørende for et arbejdes kvalitet, når det gælder arbejde som et mål i sig selv. Når det drejede sig om arbejdet som middel (til at betale udgifter og opretholde levestandard), var 59 % af den opfattelse, at lønnen er den vigtigste faktor. Lignende undersøgelser af danskernes værdier peger på, at vi danskere elsker vort arbejde i en grad, som kun er overgået af schweizerne, når vi sammenligner os med andre europæiske lande. Helt op til 78 % svarer "Meget" på spørgsmålet om: "Hvor højt værdsætter du det arbejde, du udfører?" Jo større frihed, arbejdet indebærer, jo større værdsættelse af arbejdet (Lindhardt 1997:194f; Gundelach 1992).

Selvom arbejdet er med til at sikre indkomst, give faste rammer omkring hverdagen, opretholde visheden om at udfylde en nyttig plads i samfundet, skabe social kontakt og en vis tryghed, bidrage til en faglig og personlig udvikling, så udmærker glæden ved gode kolleger sig altså som *en alt-*

*afgørende faktor*, når det gælder oplevelsen af at have et meningsfuldt arbejdsliv.

En af de afgørende betingelser for mange for at opnå et meningsfuldt arbejdsliv er et godt forhold til kolleger eller overhovedet den omstændighed at have kolleger. De færreste mennesker på arbejdsmarkedet er helt uden kolleger. Og mange har foruden kolleger også kunder, patienter, leverandører, sælgere, elever eller brugere. Arbejdslivet er således i sin natur socialt på flere forskellige måder. Arbejdet er det sted, hvor mange har den suverænt største kontaktflade uden for familien.

Når det er sagt, skal det dog føjes til, at der naturligvis er indbyrdes forskelle. F.eks. er der mennesker, ofte med videregående uddannelser, der har et arbejde, som giver god mulighed for individuel tilrettelæggelse og udførelse af arbejdet, f.eks. seminarielærere, konsulenter eller forskere. Den sociale kontakt i forbindelse med arbejdet er derfor mindre hos dem end hos mennesker, som er i kontakt med andre fra de går på arbejde til de holder fri, fordi samtlige af de opgaver, de udfører, kræver flere personers medvirken, f.eks. syersker, slagteriarbejdere eller fabriksansatte. For disse sidste kan tabet af den sociale kontaktflade og den dermed sammenhængende følelse af tab af identitet og meningsfuldhed i tilværelsen være desto større. Det skyldes, at der ikke alene er tale om, at der på arbejdet er opstået venskaber og kollegialt fællesskab, men en oplevelse af, at ens handlinger har betydning og er nødvendige for andres handlinger og et fælles mål. Og denne værdifulde oplevelse bliver kraftigt truet eller forsvinder i værste fald helt, når der pludselig sker en afskedigelse (Lindhardt 1997: 97 og 104; Husen 1994: 6 og 144-148).

Arbejdet tilfredsstillende således et mere basalt menneskeligt behov end behovet for venskab. Dette mere basale behov består i erfaringen af at være forbundet med andre gennem de krav, som opgavernes udførelse og indbyrdes afhængighed

stiller. Sat lidt på spidsen: Der er noget, der er værre end at have problemer med at betale huslejen. Der er noget, som rokker ved noget mere basalt i forhold til trivsel og oplevelse af mening med livet. Det er at være tvunget ud af et fællesskab, hvor man tidligere har været værdsat.

I forbindelse med et socialpsykologisk eksperiment, udført på nogle sommerlejre for drenge i alderen 11-12 år, blev drengene delt i to grupper, der boede hver for sig. Disse to grupper blev først bedt om at konkurrere indbyrdes i forbindelse med forskellige sportskampe og konkurrencer. I hver gruppe skete der det, at det indbyrdes sammenhold blev styrket, og modsætningen til den anden gruppe blev større. Dernæst blev der arrangeret – eller rettere fingeret – nogle problemer. Først brød vandforsyningen til lejren sammen. Dernæst skulle en lastbil hente mad til drengene. Den kunne imidlertid ikke startes. Endelig skulle drengene se en film, men lejren havde desværre ikke penge nok til at leje den, de gerne ville se.

I begge grupper skete det samme: Drengene fra begge grupper søgte automatisk sammen i et stort fællesskab for at løse problemerne. De fandt et reb til at trække lastbilen i gang. De samlede penge ind til filmen osv. Ganske gradvist forsvandt konflikten de to grupper imellem og blev langsomt erstattet af et sammenhold. Eksperimentet viste således ikke alene, at de to grupper forventeligt nok kom til at stå i et modsætningsforhold til hinanden i en konkurrencesituation. Det viste med lige så stor tydelighed, at drengene ved at have et fælles mål opdagede *den indbyrdes afhængighed* af hinanden samt *nytteværdien ved at udføre opgaverne i fællesskab* (Husen 1994: 148).

Fordi det sociale element spiller så afgørende en rolle for medarbejderens oplevelse af arbejdet, har den enkelte arbejdsplads et særligt ansvar for at sørge for et velfungerende arbejdsfællesskab. Arbejdspladsen er for mange af os blevet vores andet hjem. Det er her, vi opholder os størstedelen af da-

gen. Det er her, vi er en aktiv del af og bidrager til samfundet. Det er her, vi skaber relationer, udvikler os og forhåbentlig får succesoplevelser. Men det er også her, der bliver stillet store krav til os fra ledelsen, kunderne, eleverne etc. I takt med, at arbejdet er blevet vores andet hjem, er kravet om mere menneskelige omgivelser på arbejdspladsen steget. Vi skal føle os hjemme og godt tilpas på arbejde. Derfor indrettes der grønne gårdhaver, gode kantineforhold, ligesom der arbejdes med individualiserede miljøer med interessante rumoplevelser (*Fremtidens Arbejdsliv* 2007: 1; Lindhardt 1997: 100-104).

Det ville imidlertid være mere effektivt at skabe plads til hellig tid på arbejde end at investere i flere grønne gårdhaver og gode kantiner. Hvis der på arbejde blev skabt tid og rum for medarbejderne til at trække sig tilbage og finde ro, ville det ikke alene fremme overblikket. Også "udsigten" deroppe fra bjergets top ville give de ideelle rammer for udvikling af nye idéer og initiativer, samt for refleksionen over, om de eksisterende arbejdsopgaver er de rette og udføres optimalt. Jeg tror, det ville være et af de største bidrag til at fremme medarbejdernes oplevelse af et meningsfyldt arbejdsliv. Hellig tid i arbejdstiden ville med andre ord bidrage til mere mening i arbejdet.

### **Et kig ind i fremtiden**

Visse fremtidsskere peger på, at vi fremover vil se et stigende behov for, at ikke alene arbejdet i bred almindelighed skal give livet mening, men at vi også skal kunne se en mening med tingene, når det gælder de konkrete produkter, vi fremstiller. Skal vi f.eks. bidrage til at fremstille nye mobiltelefoner, er det ikke tilstrækkeligt for os, at vi har den fornødne teknologi. Vi har brug for at vide, at mobiltelefonerne ved at bidrage til, at folk kan kommunikere med hinanden, rent faktisk skaber en mening for kunderne. Værdien knytter sig dermed ikke længere til selve produktet, men til den mening,

som produktet skaber for brugeren (Lyngsø 2005: 144). Der er således fremtidsforskere, som forudser, at vi i de første årtier i det 21. århundrede vil se en øget spørgen efter en samlet mening i tilværelsen, et livsindhold, der er større end det enkelte individ, en idémæssig sammenhæng i det, man foretager sig, således at man ikke tager stilling i hver enkelt situation som en særskilt begivenhed, men ud fra en sammenhængende mening i og med livet (Jensen 2005: 57).

Hvis en sådan fremtidsprognose viser sig at ramme plet, bekræfter det for mig at se, at vi som mennesker oplever den største mening med arbejdslivet der, hvor vi erfarer, at vi er uundværlige, og at vores indsats gør en forskel for andre end os selv. Der findes ingen bedre grunde til at stå ud af sengen og gå på arbejde frem for at melde sig syg eller ud af arbejdsmarkedet end netop visheden om, at det, jeg gør, og den, jeg er, er nødvendig for at det samlede legeme kan fungere.

Dermed er vi tilbage, hvor vi begyndte ved spørgsmålet: Hvorfor arbejder vi? Og hvordan kan arbejdet opleves som meningsfyldt? Det økonomiske incitament er en af faktorerne, men ikke det bærende. Det er derimod en række andre faktorer, som har det fælles udgangspunkt, at vi via arbejdet indgår i afgørende sociale sammenhænge, som det *i sig selv er meningsfuldt* at være en del af. Meningen med at arbejde er således flyttet fra den nødvendighed, der gjorde sig gældende i tidligere generationer her til lands, og som stadig gør sig gældende mange steder i verden, nemlig dette, at mennesker arbejder for at undgå sult og fattigdom. Hos os er den flyttet til den kendsgerning, at vi i dag er, hvad vi laver, i en sådan grad, at vi mister værdighed og mening med livet ved at være uden arbejde. Sagt på en anden måde: Førhen arbejdede vi for føden. I dag arbejder vi i høj grad for at opleve en mening med tilværelsen. Og denne mening kommer mest af alt af at erfare, at jeg er et lem på et legeme, som ville være handicapet uden mig.

Alt i alt er der ikke kun en enkelt, men en række faktorer, som bidrager til at skabe et meningsfuldt arbejdsliv. Foruden tilfredsstillelsen ved at opnå en økonomisk indtjening, som giver mulighed for at opretholde en vis levestand samt købe sig til efterspurgte goder, spiller især oplevelsen af at udfylde en plads i en større social sammenhæng, bruge sine evner og føle sig nyttig eller ligefrem uundværlig, en helt afgørende rolle for at opleve, at arbejdet er meningsfuldt.

## Litteratur

- Andersen, V.: Når mennesker puttes i kasser, reduceres de til menneskelige ressourcer i stedet for mennesker med ressourcer. I Andersen, V. og Jørgensen, C.H. (red.): *Uddannelsesplanlægning – arbejdsliv og læring. Forskningsprojekt Arbejdsliv, læringsmiljøer og demokratisering*. Roskilde Universitetsforlag 1998. *Fremtidens Arbejdsliv: Ny Viden*. Institutet for Fremtidforskning 2007.
- Gundelach, P., og Riis: *Danskernes værdier*. Forlaget Sociologi 1992.
- Dalai Lama, Hans Hellighed og Howard, C.C.: *Kunsten at leve et lykkeligt arbejdsliv*. Egmont 2004.
- Hjort, B.G.: Den Ene og de andre – teologien og det meningsfulde liv. I Eriksen, C. (red.): *Det meningsfulde liv*. Århus Universitetsforlag 2003.
- Hjort, B.G.: Når livet bliver én lang eksamen – kritiske bemærkninger om selvrealisering. I Brinkmann, S. og Eriksen, C. (red.): *Selvrealisering – kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur*. Klim 2005.
- Husen, M.: *Arbejde og identitet*. Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck 1994.
- Janning, F.: *Kunsten at arbejde*. Klim 2008.
- Jakobsen, P.E., og Møller, L.: *Rundt om tidsånden. Fra overlevelse til overflod*. Pej Gruppen 2005.
- Jensen, J.B.: Tidsånd og økonomi. Fra optimisme til atomisme. I Jakobsen, P.E. og Møller, L.: *Rundt om Tidsånden*. Pej Gruppen 2005.
- Jönsson, B.: *I tide og utide. Hjemme og på arbejde*. Forlaget Rosinante 2003.

- Lindhardt, J. og Uhrskov, A.: *Fra Adam til robot. Arbejdet – historisk og aktuelt*. Gyldendal 1997.
- Lyngsø, L. og Nielsen, A.S.: Tidsånd og mening. Hvor originalt!. I Jakobsen, P.E. og Møller, L., *Rundt om Tidsånden*. Pej Gruppen 2005.
- Petersen, K.H. og Sørensen, V.: *Oprør fra midten*. Gyldendal 1978.
- Nissen, J.: *Arbejdets ansigter. Bibelske og aktuelle perspektiver på arbejde og fritid*. Forlaget Føltved 1996.
- Salamon, K.L.: *Selvsmål – det evaluerede liv*. Gyldendal 2007.
- Schrøder-Hansen, I.: *Bibelens Historier. Det Nye Testamente*. Gyldendal 1999.
- Troelsen, M.: Over en kvart million danskere tager sovemedicin. I *Magasinet Arbejds miljø* 9/2006.
- Warr, P. og Wall, T.: *Work and well-being*. Harmondsworth, Penguin 1978.





## OM FORFATTERNE

**Svend Brinkmann** (f. 1975). Ph.d. og professor (MSO) ved Ålborg Universitetscenter. Brinkmann har udgivet talrige artikler i danske og udlandske tidsskrifter samt flere bøger, herunder *Psyken – mellem synapser og samfund* (2009), *Interview – introduktion til et håndværk* (2009), *Dewey – en introduktion* (2006) og *Identitet: Udfordringer i forbrugersamfundet* (2008). Desuden har han bidraget til *Det meningsfulde liv* (2003).

**Anne Line Dalsgård** (f. 1960). Ph.d. og lektor ved Institut for Antropologi, Arkæologi og Lingvistik, Aarhus Universitet. Dalsgård har tidligere udgivet bl.a. *Matters of Life and Longing: Female sterilisation in Northeast Brazil* (2004). Hun er desuden koordinator i forskergruppen Impact, som arbejder med effekten af antropologisk forskning i organisationer, museer og andre samfundsmæssige sammenhænge.

**Cecilie Lynnerup Eriksen** (f. 1975). Cand.mag., foredragsholder og forlagsredaktør ved Aarhus Universitetsforlag. Eriksen har bl.a. bidraget til flere antologier, herunder *Forførelse* (2008), *Medarbejder eller modarbejder* (2007), *Selvrealisering* (2005) og *Det meningsfulde liv* (2003).

**Lise Kirstine Gormsen** (f. 1974). Cand.med., MHH, ph.d.-studerende og læge ved Psykiatrisk Hospital Risskov i Århus. Gormsen har skrevet adskillige fagartikler om bl.a. depression og smerte samt bidraget til antologien *Det meningsfulde liv* (2003).

**Steen Hildebrandt** (f. 1944). Ph.d., forfatter og professor i organisations- og ledelsesteori ved Handelshøjskolen, Aarhus

Universitet. Hildebrandt har skrevet, redigeret og bidraget til mere end 200 bøger om organisation og ledelse. Han har desuden skrevet flere hundrede artikler og kronikker i danske og udenlandske tidsskrifter, fagblade og dagblade om ledelse, organisations- og samfundsforhold.

**Birgitte Graakjær Hjort** (f. 1967). Ph.d. og sognepræst ved Christianskirken i Århus. Hjort har bl.a. udgivet en lang række artikler samt bøgerne *Det Nye Testaments Omverden. Om politiske, religiøse og filosofiske forhold på Det Nye Testaments tid* (2003), *The Irreversible Sequence* (2000) og redigeret antologien *Købt eller solgt. Om prostitution og trafficking* (2008). Hun har også bidraget til antologien *Det meningsfulde liv* (2003).

**Anne Marie Pahuus** (f. 1970). Ph.d. og institutleder ved Institut for Filosofi, Aarhus Universitet. Hun har tidligere udgivet en lang række artikler, herunder bidrag til *Løgstrups mange ansigter* (2005), *50 Samfundstænkere* (2009) og *Eksistens og livsfilosofi* (2002)

**Ib Ravn** (f. 1956). Ph.D., lektor ved Institut for Læring, DPU, Aarhus Universitet. Ravn har bl.a. udgivet bøgerne *Flux: Det gode liv i en dynamisk virkelighedsopfattelse* (1999) og *Forskning i sammenhænge* (2006), samt flere artikler, bl.a. om mening i arbejdslivet.