

Mening i arbejdslivet

– definition og konceptualisering

Ib Ravn

At opleve mening i arbejdslivet er en væsentlig brik i det psykiske arbejdsmiljø. Men hvad skal vi forstå ved begrebet? Eksisterende forskning har kortlagt respondenters opfattelse af, hvad der giver dem mening, og lister herover er blevet opstillet. Der savnes dog en teoretisk forståelse af begrebet, hvorfor det defineres her: Et fænomen giver mening, når man indser, hvordan det indgår i en større sammenhæng. Mening i arbejdslivet gives da af oplevelsen af, at man gennem sit arbejde indgår i en større sammenhæng. En konceptualisering med fire delfaktorer udledes, der tilsammen skønnes at give mening i arbejdslivet: 1. Styrkerealisering: den enkelte bruger sine styrker og talenter; 2. Værdiskabelse: Ens arbejdsplads skaber reel værdi og livskvalitet for kunder og brugere. 3. Bidrag: Man oplever at yde et vigtigt bidrag gennem sit arbejde. 4. Fællesskab: Man indgår i et produktivt fællesskab med kolleger og ledere.

Guldkornet 'mening i arbejdet'

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) regner mening i arbejdet for en vigtig faktor i det psykiske arbejdsmiljø, et af de såkaldte 'seks guldkorn': Indflydelse, mening, forudsigelighed, social støtte, belønning og optimale krav (Kristensen 2007, 20). I en nylig rapport fra bl.a. NFA siger Hasle m.fl. (2008, 95):

"Helt grundlæggende går mennesker ikke kun på arbejde for at tjene penge. De går på arbejde, fordi det giver mening at lave et stykke arbejde som andre på den ene eller anden måde får gavn af".

Behovet for mening i arbejdslivet nævnes med jævne mellemrum i offentligheden (Vestergaard 2007; Poulfeldt 2007; Madsen 2008), analyseinstitutter spørger ansatte, om de har mening i deres arbejde (Røge-skov 2008; Ravensborg 2008), erhvervsledere

ønsker mening for deres medarbejdere og virksomheder, fx Lars Kolind (2006, 46-59), Alfred Josefsen (2004) og Haldor Topsøe (Vestergård & Højgård Sørensen 2008, 20), og behovet for et meningsfuldt arbejde påpeges af akademikere (Noer & Dalsted 2006; Kruse 2008; Poulfelt og Holst-Mikkelsen 2008) og konsulenter (Schultz 2000; Bains 2007).

Men hvad ligger der egentlig i dette begreb 'mening'? Hvad vil det sige at have et arbejde med mening i? Når forskere tager fat i det spørgsmål, er den hyppigst anvendte tilgang *induktiv*. Man spørger til respondenternes oplevelse af, hvad der giver dem mening i arbejdet, og forskerne grupperer så svarene efter slægtskab i et mindre antal faktorer. Denne liste af faktorer tages nu som udtryk for, hvad der skaber mening i arbejdet.

En sådan empirisk tilgang er vigtig, fordi den tilvejebringer det råmateriale, som en efterfølgende teoretisk refleksion forsøger

at skabe orden i. Jeg vil i denne artikel supplere den induktive tilgang med en mere deduktiv. Ud fra en tolkning af selve meningsbegrebet skal jeg først definere mening generelt, så mening *i livet* og til sidst mening *i arbejdslivet*.

Med baggrund i disse definitioner identificerer jeg dernæst fire faktorer, der kan siges at konstituere begrebet 'mening i arbejdslivet'.¹ Jeg afrunder artiklen med nogle overvejelser over denne konceptualiserings bidrag til en teoretisk forståelse af mening i arbejdslivet.

Forskning i mening i arbejdet – kategorier og lister

Lad os se på nogle eksempler på forskning i mening i arbejdet – med særligt henblik på de kategorier, definitioner og teoretiske ansatser, forskerne betjener sig af.

En mangeårig international undersøgelse af 'Meaning of Working' (MOW International Research Team 1987) kortlagde, hvilken betydning personer i en lang række lande tilskrev deres arbejde. Svarene blev behandlet bl.a. gennem faktoranalyse (Harpaz 1986). Det tilvejebragte seks faktorer, her gengivet som var det en person, der forklarer sit arbejde: Jeg arbejder 1. fordi arbejde er vigtigt i mit liv (work centrality), 2. fordi jeg har ret til et arbejde (work as entitlement), 3. fordi jeg bør arbejde (work as obligation), 4. for at tjene penge (economic orientation), 5. for at udfolde mig (expressive orientation) eller 6. for samværets skyld (interpersonal relations).

I en omtale 15 år senere af MOW-projektet påpeges det, at "*på trods af den forholdsvis nye stigning i forskeres interesse i emnet er en velformuleret teori for arbejdets mening endnu ikke blevet udviklet*" (Harpaz & Fu 2002, 640). Samme forfattere beklager at MOW-forskningen kun frembragte "*en heuristisk model*" (ibid., 640), nemlig listen overfor.

Meningsbegrebet er centralt i Isaksens (2000a; 2000b) undersøgelse af den psykiske trivsel i et cateringfirma præget af ensidigt gentaget arbejde. Han finder, at trods hårde vilkår oplever 75 % af medarbejderne mening i arbejdet, i hvert fald delvist. Ud fra 30 respondents svar på interviewspørgsmål som "*Synes du dit arbejde er meningsfuldt?*" og "*Ville du arbejde, hvis du fik de samme penge for at gå hjemme?*" danner Isaksen otte kategorier af mening. "*Kategorierne er ikke udarbejdet a priori, men søger at indfange de meningsformer, der reelt optræder i interviewene*" (Isaksen 2000b, 36).

De otte former er mening gennem: tilknytning til arbejdspladsen, engagement i de sociale relationer, at se arbejdet som en nødvendig del af en større kontekst (løn, fritid, fremtidigt projekt), glæde ved at lære nyt, stolthed over arbejdsproduktet, at bidrage til andre menneskers trivsel, at bidrage til udvikling af arbejdsprocedurer og en oplevelse af selvbestemmelse (s. 37-47).

Som kriterier for en god sådan taksonomi nævner Isaksen, at kategorierne skal være distinkte og tilsammen komplette (s. 36). Et tredje vigtigt kriterium, der kunne give hans liste over meningsformer teoretisk gangbarhed, nemlig indbyrdes konsistens, dvs. at de hænger sammen og danner en eller anden form for helhed, nævner han ikke. De synes noget særegne og partikulære. Således erklærer han da også, at hans otte meningsformer ikke "*på nogen måder [må] betragtes som kategorier, der umiddelbart kan overføres til andre typer af arbejde eller kulturer*" (s. 67). De har ringe generaliserbarhed, siger han hermed.

I et projekt med titlen *Det Meningsfulde Arbejde* følger Hvenegaard m.fl. (2003) udviklingen i bydelsforsøget på Indre Nørrebro 1996-2000 med særligt fokus på psykisk arbejdsmiljø. De lægger sig tæt op ad Isaksens arbejde og bruger primært meningsbegrebet til at forklare, hvorfor mennesker ikke reagerer ens på ens jobkrav: "*Arbejdets me-*

ning er således forskellig fra person til person, og det kan skifte over tid" (s. 198). Ud over en indledende præcisering af begrebet (s. 9-16) bringes det ikke specielt i spil i rapporten, trods dets fremtrædende placering i titlen: *Det Meningsfulde Arbejde*.

I NFA's *Tredækkerundersøgelse* af psykisk arbejdsmiljø forklares guldkornet 'mening' således (Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø u.å.):

Mening i arbejdet. Et meningsfuldt arbejde giver formål og sammenhæng. Formålet er 'lodret', dvs. at arbejdet eller produktet har relation til et mere alment formål som for eksempel at helbrede syge eller at producere nyttige produkter. Sammenhæng er 'vandret', dvs. at man kan se, hvordan ens eget arbejde bidrager til virksomhedens samlede produkt. Hvis man synes, at arbejdet er meningsfuldt, vil man næsten altid være engageret i sit arbejde.

Spørgsmål om mening i arbejdet:

Er dine arbejdsopgaver meningsfulde?

Føler du, at du yder en vigtig arbejdsindsats?

Føler du dig motiveret og engageret i dit arbejde? (s. 3)

Det fremgår, at der her anvendes det tredje kategori-kriterium nævnt ovenfor, altså indre konsistens, idet mening siges at bestå af en *lodret* og en *vandret* dimension: Den lodrette er formål (som at helbrede syge) – dvs. rettet 'opad' mod samfundet, må tanken være. Den vandrette er sammenhæng, som her betyder at bidrage til virksomheden – dvs. indad eller udad måske, i modsætning til opad, må forskerne have tænkt. Det hænger udmærket sammen, og både oplevelsen af et større formål og af sammenhæng synes helt centrale for meningsoplevelsen.

Men så lægges et tredje aspekt oveni, engagement, som NFA-forskerne mener, må

karakterisere det meningsfulde arbejde. Det lyder fornuftigt, men man kan nok ikke altid konkludere den anden vej: at det arbejde, man er engageret i, også opleves som meningsfuldt.

For eksempel kan en digter tænkes at læse professionel korrektur med stort engagement og flow, men har hun selv bøger i maven, vil fuldtids korrekturlæsning af andres tekster ikke opleves ganske meningsfuldt. Seligman (Seligman m.fl. 2005) skelner netop mellem det engagerede liv, præget af flowoplevelser og opslugthed, og det meningsfulde liv.

Meningen i arbejdslivet er emnet for et forskningsprojekt, som Dalsgaard og Pahuus (2007) udførte under halvanden måneds feltarbejde i et revisionsfirma og et softwarefirma. De fandt, at mening opstår, når mennesker indgår i relationer og netværk. De nævner tre vigtige konklusioner af deres forskning:

1. En moderne medarbejder vil ikke belønnes, men værdsættes, og det sker kun gennem lederens dybe indsigt i den enkeltes arbejde.
2. Sikkerhed i ansættelsen tages for givet, men arbejdsglæde og mulighed for fordybelse gør ikke, og det søger man.
3. Det moderne arbejdsliv er ikke for travlt, men for forstyrret. Behagelig travlhed giver mening.

Sammenfattende anfører Pahuus (2007), at chefer ofte prøver at fastholde medarbejdere med skiture og mobiltelefoner, mens medarbejderne ønsker mening gennem værdsættelse, fordybelse og behagelig travlhed. De bør tilbydes

"... gensidige anerkendelsesrelationer, hvor man kan udveksle holdninger og erfaringer og udleve sin selvrealisering. For mening manifesteres i relationer." (intet sidetal).

De menneskelige relationers meningsgivende funktion findes *antydet* i enkelte af de tidligere nævnte forskningsprojekter, men antropologen Dalsgaard og filosofen Pahuus giver relationerne en central placering – som jeg skal vende tilbage til.

Behovet for definition og teori

Den empiriske interesse, som flere af forskerne ovenfor har udvist over for respondenters opfattelse af, hvad der er meningsgivende for dem, er nødvendig for overhovedet at få kortlagt området, og de heraf dannede kategorier giver i nogen grad overblik. Men sådanne induktivt genererede lister er kun et første skridt. Teorier af den type kendes fra etikeres undersøgelser af det gode liv og kaldes dér listeteorier (Parfit 1984, 493-505; Gert 1990), som når Finnis (1980, 86) fx anfører at det gode liv består i syv punkter: retten til liv, viden, leg, æstetiske oplevelser, venskab, talentudfoldelse og religiøsitet. Ét problem ved listeteorier er naturligvis, at listen i sig selv ikke indeholder nogen god grund til at andre faktorer ikke skulle optræde på listen også. Hvis X skal med, hvorfor så ikke Y? Hvis listen på den anden side defineres som afgrænset af de svar, en given undersøgelse har frembragt, som Isaksen og Dalsgaard & Pahuus fornuftigt affinder sig med, kan listens almengyldighed med rette drages i tvivl.

Skal man trænge forskningsmæssigt dybere ind på feltet fordres en egentlig forståelse af dets struktur, hvilket indebærer definering af centrale begreber og en ordning af dem i en teori. Ellers vil begreber som 'mening i arbejdslivet' og fx 'det gode arbejde' blive blandet sammen, til hæmsko for både empirisk undersøgelse og praktiske forbedringsindsatser.

Problemet med uklare begreber er særligt påtrængende, når man har at gøre med udtryk, der utvunget anvendes i dagligspro-

get i mere uformelle sammenhænge, som fx 'Som single giver det mig mening i arbejdslivet, når jeg henover fyraften kan få et spil bordfodbold med kollegerne.' Når en respondent siger sådan, må man i fraværet af en dybere teoretisk forståelse af 'mening i arbejdslivet' acceptere hans meningsoplevelse, uanset om den forekommer triviell eller fejlbenævnt.

Det er ikke et spørgsmål om at etablere *objektive* definitioner, på samme måde som en objektiv fattigdomsdefinition gør det unødvendigt at spørge borgere, om de selv synes de er fattige. Mening, som jeg skal understrege nedenfor, er en oplevelse og dermed subjektiv, ligesom det at blive mobbet er, men det er ikke ensbetydende med, at en hvilken som helst ubehagelig hændelse i skolegården kan kaldes mobning, eller at en hvilken som helst behagelig oplevelse på arbejdet kan kaldes meningsfuld. Lægmand kan udmærket ud fra sin egen forståelse føle sig mobbet, men fagfolk har snævrere definitioner, der gør feltet professionelt navigerbart og muliggør specifikke interventioner. En tilsvarende specificitet kan man ønske sig på området for mening i arbejdslivet.

Formålet hermed er ikke blot erkendelsesinteressen – den at kunne undersøge med større præcision, hvordan mening i arbejdslivet er fordelt i befolkningen og på jobtyper osv. Formålet er også praktisk, for en præcis og almengyldig konceptualisering af 'mening i arbejdslivet' vil angive områder, hvor man som leder, HR-konsulent, TR, kollega – eller som arbejdsaktiv selv – vil kunne sætte ind for at udvikle og forbedre meningen i arbejdslivet for andre og for sig selv. Hvis man tror, at skiture og mobiltelefoner giver mening i arbejdslivet, fordi ens respondenter har peget herpå, så skal en adækvat konceptualisering af begreberne kunne afgøre, om man er på rette spor.

Jeg skal derfor i det følgende forsøge at definere begreberne for derigennem bedre

at kunne angive, hvad der kan tænkes at ligge i at have mening i arbejdslivet.

Definition – mening er oplevelsen af sammenhæng

I de sidste 20-30 år er meningsbegrebet blevet centralt i humanistisk forskning, ikke mindst inden for den socialkonstruktionistiske skole (Berger & Luckmann 1966; Gergen 1985; Collin 1997). Denne nyere forståelse af 'mening' er beslægtet med den, der tænkes på, når man siger 'mening i arbejdslivet', og er alligevel ikke helt det samme. Til at udrede forskellen kan vi identificere fire niveauer af begrebet, som formuleret af Isaksen (2000b, 27):

1. *Kosmisk mening*: Meningen med det hele, alt værende, livet som sådan, som i spørgsmålet: 'Hvad er meningen med livet?'
2. *Livsmening*, som i 'Hvad er meningen med mit liv?'
3. *Lokal mening*, som meningen med ens arbejdsliv eller parforhold eller andre af ens livsområder
4. *Situationel mening*: hver situation, man befinder sig i, vil man søge at forstå og skabe mening i, gennem fortolkning, fortælling og forhandling, sprogligt og socialt.

Lad os eksemplificere: Eksistensfilosoffer og -psykologer som Kierkegaard, Frankl og Yalom kan siges at være optaget af de øverste par niveauer. Narrative terapeuter (White & Epston 1990) ligger omkring niveau tre, hvor det handler om lokale livsområder. Og socialkonstruktionister, diskursanalytikere, poststrukturalister og forskere i 'meaning making' beskæftiger sig typisk med situationel mening på niveau fire og de samfundsmæssige forudsætninger herfor.

Hvad præcis mening er for en størrelse er ikke nemt at fiksere. Litteraturen er ikke rig på definitioner af mening. Isaksen til-

byder en definition (2000b, 29) på 151 ord med upræcise formuleringer som "*Mening i arbejdet handler om...*" og "*nogle gange ... og andre gange*" og "*Meningen kan også komme efter...*".

På Arbejdsmiljørådets hjemmeside står der i en omtale af de grundlæggende dimensioner i det psykiske arbejdsmiljø:

"Mening er den enkeltes opfattelse af den sammenhæng og den værdi, man indgår i og bidrager til på arbejdspladsen." (TeamArbejdsliv 2007, 33).

Her siges ikke mindre fire ting på kryds og tværs: både *indgå i* og *bidrage til* både sammenhæng og værdi. Hvad vil det sige at indgå i værdi? Eller menes der "*indgår i hhv. bidrager til*"? Efterfølgende gives uddybninger af meningsbegrebet i stil med "*...men arbejdets mening afgøres også af kontrollen over arbejdet*" og "*Mening skabes dermed af mange af de andre komponenter i det psykiske arbejdsmiljø*". Helt skarp er definitionen altså ikke.

Skal vi præstere en kort og præcis definition, skal vi have fat i begrebets væsenstræk. To væsenstræk ved mening kan siges at være disse:

1. det *subjektive* aspekt, som ingen forfattere synes at være uenige i; altså at mening opleves af mennesker og ikke er noget, der foreligger objektivt.
2. det *kontekstuelle* aspekt i menneskets oplevelsesverden, som moderne humanistisk forskning betoner så kraftigt, ikke mindst i kontrast til tidligere tiders videnskabelige reduktionisme og atomisme. Jeg minder om NFA-tredækker II's fremhævelse af oplevelsen af *sammenhæng* som meningsgivende. Jævnfør også Isaksens (2000b, 29) udmærkede sammenfatning af Frankls, Yaloms, Bruners og Csikszentmihalyis opfattelser af mening: "*Selv om de behandler forskellige aspekter af mening,*

er de enige om, at mening er målrettethed, som gør livet mere sammenhængende”.

Lad os derfor definere mening således: *Et fænomen giver mening, når man oplever, at det indgår i en større sammenhæng eller helhed.* Mening er altså vores navn for den oplevelse eller erkendelse, man får, når man indser, hvordan en bestemt ting eller situation er forbundet med noget videre eller passer ind i en større kontekst. Her følger et par eksempler, der viser at denne definition fungerer på mange af de områder, vi bruger ordet mening (listen er ikke udtømmende og eksemplerne ikke distinkte). Den meningsgivende sammenhæng kan være:

- *perceptuel*, som i et fiksérbillede, hvor nogle meningsløse enkeltstreger pludselig træder i relation til hinanden, og vi ser en figur, en helhed. Det var gestaltpsykologiens store bidrag til forståelsen af perception (Köhler 1947).
- *funktionel*: ‘Aha, dimsens skal spændes fast til bremsen dernede.’ Dimsen har en funktion, en funktionel sammenhæng den indgår i og får mening fra.
- *formålsmæssig*: når man har et formål for sine aktiviteter, søger man at skabe overensstemmelse mellem ens aktuelle tilstand og en fremtidig tilstand (målet) (Baumeister 1991, 32; Csikszentmihalyi 1991, 258). At nå sine mål er at blive en del af noget stort og attraktivt, man førhen var isoleret fra. Meningsløshed defineres tilsvarende af Sarros m.fl. (2002, 287) som *“den manglende evne til at se, hvordan ens bidrag forholder sig til et højere formål”*.
- *strategisk*: ‘Meningen med disse første tiltag er, at de skal forberede os til den senere satsning’, siger chefen, som håber at medarbejderne nikker bifaldende: ‘Nå, det er dét, der er meningen!’ (Poulfelt & Holst-Mikkelsen 2008).

- *narrativ*, som når en person fortæller en længere historie om sin afskedigelse i fjor, og hvad der fulgte – og pludselig ser nogle ting falde på plads i et større mønster og oplever mening derved (Polkinghorne 1988; Pennebaker 2003).
- *eksistentiel*, når man aner, hvad meningen kan være med alt det, man har gået igennem i sin tilværelse eller står overfor, fordi man ser sit liv i en større sammenhæng (Frankl 1969).

Med andre ord: Noget har mening, når vi ser, hvordan det indgår i – eller kan komme til at indgå i – en større helhed eller kontekst. Fænomener, vi ikke evner at se som del af en relevant større sammenhæng, opleves som meningsløse. De fremstår isolerede fra resten af vores verden; vi forstår dem ikke og ved ikke, hvad vi skal stille op med dem.

Denne definition er bred, fordi den omfatter mange af de oplevelser, personer kan finde på at kalde meningsfulde, fx det at forfølge et større formål (hvilket vi genfortolker som det at bevæge sig ind en større sammenhæng). Definitionen er samtidig snæver, fordi den etablerer et perspektiv, der udelukker bestemte typer oplevelser. Perspektivet er mening forstået som *oplevelsen af sammenhæng*. Hvor en sådan oplevelse ikke findes eller fremhæves, har vi ikke med mening at gøre. Sætter man fx stor pris på frokosten på sin arbejdsplads, fordi ens tænder løber i vand, hver gang man går ned i kantinen, har det ikke noget med mening at gøre, og det er noget pjat *på den baggrund* at sige, at ‘En arbejdsplads, hvor man kan få en fantastisk frokost – det giver mening for mig’. Synes man derimod frokostpausen er helt central, fordi det er dér, man knytter forbindelser med kollegerne og hører om nye interessante projekter og oplever arbejdspladsen som et summende og levende hele, er frokostpausen en meningsoplevel-

se. Eller hvis man er pacifist, buddhist og vegetar og hele ens eksistens er dybt motiveret i optimal kropsøkologi – så kan den daglige frokost udmærket være en stor meningsgiver.

Fænomener kan opleves som gode og herlige, uden at de bidrager specielt til ens oplevelse af mening, og de kan opleves som stærkt meningsfulde, uden at man orker dem (fx lavtlønnet humanitært arbejde langt hjemmefra). Livskvalitet og mening i livet er således ikke det samme, og et godt arbejde er ikke det samme som et meningsfuldt arbejde. De fleste mennesker ønsker sig mening i arbejdet, men mange klarer sig udmærket med en rimelig løn, hyggelige kolleger, en okay leder og kort transporttid.

– Men vi springer for langt frem, til mening i arbejdslivet. Lad os først se på mening i livet.

Mening i livet – eudaimonia og gensidig opblomstring

Anvender vi vores meningsdefinition på mening i livet, kommer vi frem til, at man oplever mening i livet, når man ser, hvilken større sammenhæng livet indgår i – livet som helhed eller ens konkrete liv. Hvad kunne det være for en større sammenhæng?

Psykologen Martin Seligman (2002, 263) definerer det meningsfulde liv sådan:

“Using your signature strenghts [særlige styrker, IR] and virtues in the service of something much larger than you are.”

Livet bliver meningsfuldt, når man bruger sine kræfter og talenter til at bidrage til noget større, dvs. den større sammenhæng vi definerede meningsbegrebet ud fra. Servicebegrebet, dvs. det at tjene nogen, om det er Gud eller næsten, er almindeligt i amerikansk kultur – *“You’re gonna have to serve somebody”*, som Bob Dylan nasalerer. Lidt

tættere på jorden, i Danmark, kan vi se den større sammenhæng som fællesskabet med andre mennesker, familien, fodboldklubben, arbejderklassen, samfundet, menneskeheden; så stor en sammenhæng, som man nu orker at tænke og handle i og som man oplever som relevant.

Et sådant perspektiv på den større sammenhæng er synkronisk, på tværs, ud i verden som den forefindes aktuelt. Diakronisk, på langs, udviklingsmæssigt, kan vi pege på menneskets udvikling fra befrugtet ægcelle til barn og voksen. Her vokser embryonet sig ind i det fuldt udvoksede individs langt større livssammenhænge. Og vi kan tænke på samfundets udvikling, fra spredte jæger- og samlerkulturer til dagens globaliserede verden, hvor mennesker indgår i langt flere relationer over langt større afstande.

Lad os se på disse sammenhænge et øjeblik, udviklingen fra foster til voksen og det menneskelige fællesskab, og spørge om vi indgår naturligt, spontant og uvillet i dem? Ja, i det biologiske udgangspunkt gør vi, men mens biologiske væsener som dyr udviser *adfærd*, lever mennesket gennem *handling*, hvor vi skaber vores liv gennem valg, vejledt af værdier. Vi har livschancer, der kan gribes og potentialer, der kan realiseres. Kun de mest biologiske af slagsen realiserer sig selv (gribe- og suttereflekser, oprejst gang); de øvrige beror i varierende grad på kulturel stimulering (læste forældrene højt for en?) og eget ansvar (fik man meldt sig ind på den uddannelse?).

De sammenhænge i livet og samfundet, der giver mening (Ravn 2006), eksisterer altså ikke alle forlods. Vi er med til at skabe dem – ved at forvandle noget, der *kunne være*, til noget der *er*, dvs. vi omdanner noget potentielt til noget aktuelt. Lad os gribe tilbage til Aristoteles for en klassisk formulering af denne dobbelthed mellem det potentielle og det realiserede i menneskelivet. Den gode realisering af menneskets mulig-

heder kaldte han *eudaimonia* (1995, 19 (I, 7)). Det begreb oversættes traditionelt med lykke (fx Witt-Hansen 1965, 257), men er på det seneste blevet gengivet med menneskelig opblomstring (Højlund 2006, 101), på engelsk: human flourishing (Paul m.fl. 1999, Flanagan 2007). Forbigår vi nådigt Aristoteles' organismiske teleologi, der gik hen og blev naturvidenskabeligt tvivlsom, rimer hans forestilling om mennesket som besiddende et sæt realisérbare muligheder fint med en moderne, bredt humanistisk opfattelse (Bjerre 1988), som den kendes fra pædagogik, psykologi og arbejdslivsforskning: Mennesket rummer evner, potentialer og muligheder, og det gode liv fordrer deres realisering i en eller anden udstrækning.

Sondringen mellem potentialer og deres realisering har endvidere den fordel, at den indebærer en ganske ligetil forståelse af meningsbegrebet. For hvad er meningen med et potentiale? At det skal realiseres, naturligvis. Meningen med et nyfødt barn er, at det skal leve et godt liv. Meningen med at møde op i børnehaveklassen på første skoledag er, at ungerne skal blive selvstændige og dygtige gennem deres skolegang. Meningen med en flok IT-medarbejdere, der spændte er samlet til kick-off-møde i en ny projektgruppe og således udgør et slags socialt potentiale, er, at de skal føre projektet frem til succes. Fysiske og biologiske potentialer, som en stens potentielle energi og neuronens aktionspotentialer, holder vi os fra at lægge slige meningsstolkninger ned over, men menneskelige udfoldelsesmuligheder og fællesskabers projektindsatser kan glimrende anskues som potentialer, hvor meningen med dem er, at de skal realiseres og omsættes i levet liv, tilfredsstillende social praksis og arbejde til fælles bedste – altså virkeliggøres i menneskelig og social opblomstring.

Et potentiale realiseres ved at udvikle sig i en kontekst, der nærer og støtter det og som det i stigende grad indgår i og medskaber.

Spædbarnet ligger i en favn eller tre, men vokser op til samspil med snesevis eller tusindvis af mennesker. Livet foldes ud og forbinder sig rigere og bliver større; menneskers liv er uomgængeligt sociale og kulturelle, konstitueret af samkvemmet med andre. Et liv med mening er et liv, hvor man oplever, at man indgår i en større sammenhæng. Et liv uden støtte eller næring fra andre, inspiration udefra, sammenhænge at indgå i, projekter der skal realiseres og foldes ud i verden, indsatser man kæmper med andre for, en kontekst at gøre en forskel i, et livsprojekt der fokuserer ens energi, en tro på noget større – er et liv fattigt på mening.

'Det gode og meningsfulde livsprojekt' er en lidt mere moderne gengivelse af Aristoteles' *eudaimonia*. Den marxistiske litteraturkritiker Terry Eagleton anvender begrebet til at præcisere, hvad han mener med *The Meaning of Life* (2007). *Eudaimonia* er et resultat af "*den skabende virkeliggørelse af ens særegent menneskelige evner*" (s. 148), siger han; det er den "*tilstand af velvære, der kommer af den frie opblomstring af ens styrker og talenter*" (s. 166).

Sådan er det for den enkelte. Eagleton anskuer dertil mennesket relationelt, og siger det er væsentligt, at også *medmennesket* kommer i stand til at realisere *sine* evner og muligheder. "[Når] *opblomstringen er gensidig kan vi ... tale om kærlighed*", siger Eagleton (s. 173) og peger på, at livets mening må omfatte en sådan gensidighed, for her virkeliggør vi vores menneskelige natur på det fornemste.

Lad os hæfte os ved Eagletons to grundpiller for det meningsfulde liv: At udfolde egne potentialer og tilgodese andres realisering af deres. Et klassisk begrebspar, som ingen af de store moralsystemer modsiger. Bliv den du er og hjælp din nabo til det samme. Det skaber således oplevelse af mening at udvikle sig ind i og bidrage til menneskers sociale sammenhænge.

Lad os se på, hvad det betyder i arbejdslivet. Kontoret med den fyldte indboks, fabrikshallen med det monotone arbejde, institutionen med de alt for mange børn. Arbejdet med den indbyggede magtubalance: *Jeg* vil noget, og *min leder* vil noget med *mig*, og det er aldrig ganske det samme. Hvad vil det sige at opleve mening sådan et sted – mening forstået som det at vokse og virkeliggøre sig ind i egne livssammenhænge, samtidig med at man hjælper andre til det samme?

Mening i arbejdslivet – styrkerealisering og værdiskabelse

Det første af Eagletons grundpiller, opblomstringen af egne styrker, er en velkendt figur i moderne arbejdslivstænkning: Arbejderen ses ikke som appendiks til maskinen eller fremmedgjort af kapitalen (Israel 1971), men som autonomt og skabende (Aveneri 1968), og i human ressource-tænkningen: mennesket som sæt af ressourcer, drevet af egen motivation og ansvarlighed (Larsen 2000). Et arbejde, hvor man kan bruge sig selv og komme til stede i tilværelsen, må bidrage til meningsoplevelsen. Lad os sammenfatte og kalde det styrkerealisering:

1. Det giver mening i arbejdslivet, når man gennem arbejdet bruger sine styrker og talenter, realiserer sine potentialer og griber sine livschancer.

Eagletons grundpille nr. 2, omsorgen for næstens opblomstring, dvs. kærligheden, synes omvendt ikke specielt relevant for arbejdslivet, og slet ikke for det kapitalistiske arbejdsmarked. Er kærligheden ikke netop familielivets og fritidens domæne?

Jo, hvis vi indtager en af de klassiske positioner *for* eller *imod* den kapitalistiske virksomhed, fx den monetaristiske (virksomheden skal tjene penge til sine ejere) hhv. den

kritiske (det kapitalistiske marked driver virksomheden til profitmaksimering). Men nyere perspektiver på virksomheden stiller sagerne i et lidt andet lys, bl.a. stakeholdermodellen og teorier om virksomhedens sociale ansvar. Ifølge stakeholdermodellen (Freeman 1984) befinder en organisation sig i brændpunktet mellem en række stridende interessenter (medarbejdere, ledere, ejere, leverandører, kunder, lokalmiljø, samfundet) og dens opgave – eller meningen med den – er at mediere mellem dem og i sidste instans søge at tilfredsstille alle interessenters behov.

Virksomheden giver mening i den udstrækning, den indgår ansvarligt i det net af interessentrelationer, den er indspundet i, og søger at skabe udvikling, fremme livskvalitet og dække reelle behov hos sine interessenter (Ackoff 1994, 36-65).

Arbejdet i en sådan organisation vil ifølge ledelsesteoretikeren Sumantra Ghoshal (Ghoshal m.fl. 1999) være rettet ikke mod *value appropriation* (værditilrænselse, altså at tjene flest muligt penge til ejerne på alle de andre interessenters bekostning), men mod *value creation*, værdiskabelse til fordel for alle interessenterne og samfundet, i form af behovstilfredsstillelse. Lad os bruge ordet værdiskabelse i denne brede betydning af at skabe værdi for andre, og derigennem være værdifuld for dem (som det fint formuleres i Ventegodt 1996, 65). Vi forudsætter således en bredere betydning af ordet værdi end den snævre, erhvervsfolk har knæsat: virksomhedens sorte bundlinje.

I dette lys kan vi se en organisation som et socialt artefakt, hvis grundlæggere og ledelse håber at kunne give kunder og brugere en værdi af en type og et omfang, som organisationens ledere og medarbejdere ikke kunne skabe *uden* organisationen. Denne værdi skal være så stor, at organisationen kan finde betalingsvillige kunder på det fri marked eller opnå at blive en del af

en offentlig sektor, hvor produktionen og dermed den præsterede værdiskabelse sikres via skatten.

Teorier for corporate social responsibility (CSR) har samme sigte og betoner virksomheden som ansvarlig samfundsaktør (Garriga & Melé 2004). Virksomhedens opgaver er ikke blot at holde sig inden for loven, men aktivt at fremme positive forretningspraksisser, sikre medarbejderudvikling, tilgodese sociale behov og generelt spille en konstruktiv rolle i lokalsamfundet. CSR kritiseres ofte for at være ren staffage, og principperne synes i vid udstrækning at blive brugt til branding og erobring af markedsandele, men visionen er den samme som i stakeholderperspektivet: virksomheden er til for samfundets skyld, ikke omvendt.

Hvis organisationen således tjener samfundet og gør det på en måde, så dens værdiskabelse ikke overstiges af virksomhedens værditilranelse (som det var tilfældet med Enron, WorldCom osv.), så har vi en aktør, der fremmer realiseringen af næstens eller medborgernes behov og potentialer – Eagletons grundpille nr. 2. Ikke gratis eller pr. selvopofrelse eller venskabelighed, men gennem byttet, dvs. for en betaling eller et bidrag over skatten, som begge parter accepterer, og som giver et rimeligt afkast på fx nogle procent til investering for virksomheden.

At arbejde for sådan en virksomhed, der giver mere end den tager, og giver noget som man som ansat kan stå inde for og synes er virkelig værdifuldt for kunden eller brugeren – det er meningsgivende. Det giver mening, fordi man derigennem deltager ansvarligt og konstruktivt i en større social sammenhæng, en sammenhæng der udgøres af de kunder, man betjener, og de liv, man øger kvaliteten af i kraft af virksomhedens produkter og ydelser.

Den anden faktor i vores formulering af de fire faktorer i mening i arbejdslivet svarer nøje til NFA's første meningsspørgsmål

i Tredækker II, som dér kaldes den lodrette mening, eller 'formål'. Der skabes mening, hvis

“... arbejdet eller produktet har relation til et mere alment formål, som for eksempel at helbrede syge eller producere nyttige produkter” (NFA u.å, 3),

hvorved vi antageligvis må forstå virksomhedens evne til at skabe noget værdifuldt for kunder og samfund.

Formuleret med en blanding af virksomhedstermer og Eagletons ord:

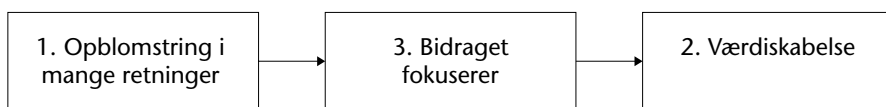
2. Det giver mening i arbejdslivet at arbejde for en virksomhed, der skaber værdi for sine kunder og brugere ved at dække deres behov og fremme realiseringen af deres livsmuligheder.

Mening i arbejdslivet – bidrag og produktivt fællesskab

Men disse to faktorer er ikke nok. Personlig styrkeudvikling er én ting, og det at skabe værdi i samfundet en anden. Hvordan får vi de to til at mødes? Som teenager kan man nemt fornemme umådelige personlige talenter i guitarspillet hjemme i kælderens, men hvad har det at gøre med de medborgere, der har behov for bustransport til arbejdet hver dag? Guitarist eller buschauffør? I fritiden kan man spille guitar, som man lyster, men i arbejdslivet skal der bygges en bro mellem ens egen lyst og samfundets behov.

Denne bro kan vi kalde 'bidraget' (og det bliver vores tredje faktor). Når man bidrager, bringer man nogle af sine evner og resourcer i spil i en kontekst, hvor der er behov for dem. At bidrage giver mening, fordi man derigennem deltager i en større sammenhæng, hvor andre har brug for og derfor sætter pris på ens aktiviteter. Bidraget er

Fig. 1. De tre første faktorer i mening i arbejdslivet (nummereret som præsenteret i hovedteksten)



den selektive og målrettede anvendelse af enkelte af ens mange evner og potentialer, nemlig dem der kan bruges af bestemte andre – arbejdskammerater, virksomhed, kunder og borgere.

Indtil for få år siden bestod langt de fleste job af nogle veldefinerede funktioner i en fremstillings- eller servicevirksomhed, og bidraget var givet hermed. Man bidrog med det, der stod i jobbeskrivelsen. I dagens mere fleksible og vidensbaserede arbejdsliv er det ikke altid så ligetil, så her melder der sig et vigtigt spørgsmål for enhver vidensarbejder, siger Peter Drucker (1999): 'Hvad skal mit bidrag være?' På en moderne arbejdsplads viser der sig ud over daglig drift og sagsbehandling hele tiden nye projekter og fokusområder, som en medarbejder kan byde ind på. Udfordringen er her at vide, hvad man som ansat skal fokusere på, dvs. hvad ens bidrag lige præcis skal være – en opgave der ikke gøres lettere af mange leders u villighed over for at sætte grænser for medarbejderen.

Denne vores tredje faktor, bidraget, svarer til NFA's andet element, 'vandret' mening: "*man kan se, hvordan ens eget arbejde bidrager til virksomhedens samlede produkt*", hvilket NFA også kalder 'sammenhæng' (et begreb der i nærværende teori jo anvendes til at karakterisere meningsoplevelsen helt overordnet). *Bidraget* karakteriserer vi således:

3. Det giver mening i arbejdslivet, når man i arbejdet bidrager til en større sammenhæng, dvs. bruger sine evner på en sådan måde, at de kommer andre mennesker til glæde og nytte.

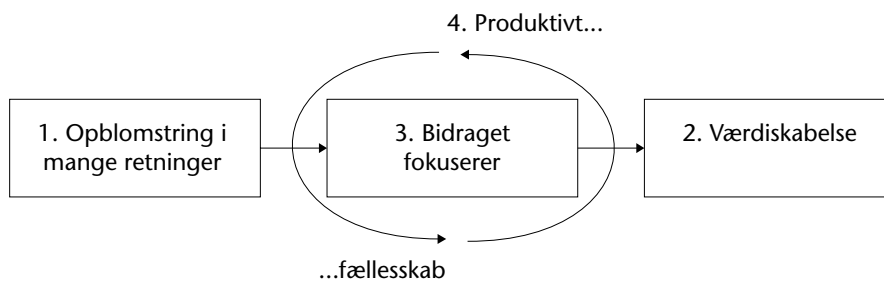
De tre første faktorer til mening i arbejdslivet kan illustreres som ovenfor.

Selv om den midterste faktor i fig. 1 rummer spor af de to ydre – både det at bruge sine styrker og det at skabe værdi for andre – er den nødvendig som selvstændig faktor. At bruge sine evner (faktor 1) uden at skabe værdi for andre (faktor 2) kan kun den meget egenrådige holde til i længere tid. Omvendt vil det at skabe værdi for andre uden at man bruger sine særlige talenter, typisk opleves som et glædesløst offer: 'Hvorfor er det mig, der skal gøre det, og ikke en anden?'

Det er ofte gennem overvejelserne og forhandlingerne om, hvad man som medarbejder skal bidrage med, at man opdager nye evner og muligheder hos sig selv. Kun få mennesker er så stærkt drevne af en indre trang eller drøm, at den kan optage dem gennem hele livet; eksempler er kunstnere, iværksættere og ideologisk eller religiøst motiverede. De fleste almindelige mennesker har behov for udfordringer og opgaver stillet udefra, fx arbejdspladsens vekslende krav, for herigennem afprøves, skærpes og tilslibes det repertoire af kompetencer og ekspertiser, man kan stille til rådighed for fællesskabet – for hvilket man belønnes med taknemmelighed og respekt, hvilket igen giver tilfredshed og livsfylde.

Hermed kommer vi til den fjerde faktor: den kontekst af relationer, samarbejde, organisering og ledelse, som bidraget formes af. Er man kun sig selv og Fredag på den øde ø, kan man betragte bidraget som direkte og uformidlet, fra hånd til mund. I et større samfund med et marked og arbejdspladser spiller den organisatoriske kontekst en stor

Fig. 2 De fire faktorer i mening i arbejdslivet



rolle. Den vil næsten altid være en selvstændig kilde til meningsoplevelser, for i *arbejdet sammen med andre* skaber vi et vigtigt element af vores menneskelige væren; deri synes de fleste samfundstænkere ned gennem tiderne at være enige. Vel er der langturschauffører, landmænd og filosoffer, der arbejder alene 99 ud af 100 timer, men også de beror på en udveksling med andre om frugterne af deres arbejde og ser typisk frem til pitstoppet, høstballet og kongressen med deres ligemænd.

Vi taler dog ikke om hygge her; hygge henlægger vi sammen med andre vigtige aspekter af menneskeligt samvær – bl.a. det dybe venskab, familie, forelskelse og sex – til privatlivet. Relationernes og samarbejdets rolle som meningsgiver i arbejdslivet kan vi benævne *det produktive fællesskab*: mennesker er sammen om at producere varer eller ydelser, der skaber værdi for andre. I det produktive fællesskab organiseres mange menneskers individuelle bidrag, så de kan skabe værdi for organisationens mangfoldige interessenter.

Opleves fællesskabet ikke således produktivt af deltagerne, men har karakter af hygge, kan dette aspekt komme til at dække over eller kompensere for en oplevet meningsløshed ved arbejdet. Sådan kunne man godt fortolke Isaksens respondenter fremhævelse af hyggesnakken i cateringfirmaet som meningsskabende. Derfor vores betoning

her af det *produktive* fællesskab: hvis fællesskabet ikke har denne produktive karakter, hvor det opleves som berigende, at man sammen gør sig umage med opgaven og skaber et produkt, man synes er vigtigt, er arbejdet altså ligegyldigt for medarbejderen – kun samværet hen over det værdsættes.

Den fjerde faktor lyder hermed:

4. Det giver mening i arbejdslivet, når man deltager i et produktivt fællesskab sammen med andre, dvs. oplevelsen af, at 'Sammen rykker vi på det her, og det er vigtigt!'

Fællesskabet var en central faktor i flere af de nævnte undersøgelser. Relationer, specielt af gensidigt anerkendende karakter, fremhævedes af Pahuus og Dalsgaard; en af Isaksens kategorier var sociale relationer; og Meaning of Working-undersøgelsen havde 'interpersonal relations' som deres sjette kategori. I det nyligt afsluttede VIPS-projekt har Hasle m.fl. som deres 13. gode råd til et bedre psykisk arbejdsmiljø: "*Meningen med arbejdet skabes i fællesskabet. Fællesskabet om arbejdet er en stor del af meningen med at gå på arbejde...*" (2008, 105).

Det produktive fællesskab er den organiserende kontekst for hver enkelt medarbejders bidrag, og kæden af de fire meningsgivende faktorer kan derfor illustreres som ovenfor.

Vi kan sammenfatte de fire faktorer således (idet vi omnummererer mere logisk): Man har mening i arbejdslivet, når man oplever, at man indgår i og er med til at skabe en større social sammenhæng ved at

1. bruge sine særlige styrker til at
2. yde et væsentligt bidrag i
3. et produktivt arbejdsfællesskab, hvor
4. man skaber værdi og udvikling for kunder og omverden.

Eller med en lidt kortere og lidt anderledes formulering: Det giver mening i arbejdslivet, når man i et fællesskab med andre bruger sig selv til at yde et bidrag til mennesker, der har brug for det. Faktorerne kan kort benævnes styrker, bidrag, fællesskab og værdi – hvis vi erindrer, hvilken særlig betydning disse ord optræder med.

En konceptualisering der peger praktisk fremad

De fire faktorer for mening i arbejdslivet blev som tråde trukket ud af den overordnede definition af *mening*: oplevelsen af, at et fænomen indgår i en større sammenhæng. Når det gjaldt *livet* helt alment, fandt vi med Eagleton, at meningen hermed bestod i den enkeltes realisering af sine styrker og potentialer, samtidig med at andres potentialer og behov også tilgodeses. I kontekst af *arbejdslivet* kaldte vi disse to faktorer *styrkerealisering* og *værdiskabelse*. For at tilgode arbejdslivets særlige karakter supplerede vi først med *bidraget*, for herigennem forbindes realiseringen af den enkeltes potentialer med andres behov, og dernæst med *det produktive fællesskab*, for det er arbejdspladsens særkende, at enkeltpersoners bidrag koordineres gennem samarbejde og ledelse, så de kollektivt kan gøre en forskel i kundernes og brugernes liv.

Lad os vurdere denne konceptualisering ud fra de tre kriterier, som Isaksens otte ka-

tegorier blev underkastet ovenfor: Er faktorerne 1. tilsammen komplette, 2. distinkte og 3. indbyrdes konsistente?

1. Komplette kan de fire faktorer udmærket siges at være; de synes samlet set fint at dække, hvad vi forstår ved 'mening i arbejdslivet', i det mindste når det anskues ud fra den fremsatte definition: Hvad der indgår i en større sammenhæng opleves som meningsfuldt. Faktorerne dækker a. den enkelte, b. arbejdsfællesskabet/arbejdspladsen/virksomheden, og c. kunderne – ringe der breder sig gradvist ud i verden fra det subjekt, der skal opleve arbejdslivsmeningen.
2. Faktorerne er rimeligt distinkte, i hvert fald *styrker* og *værdi*. *Bidrag* er broen mellem disse to, og *fællesskab* organiserer dette bidrag. At *bidrag* rummer elementer af *styrker* og *værdi* kan opfattes som en svaghed ved faktorerne – er de overhovedet separate? På den anden side er det netop tanken om, at man i arbejdet yder et *bidrag*, der så fortrinligt får den klassiske dikotomi mellem selvinteresse (*styrker*) og næstekærlighed (*værdi*) til at opløses – og den præstation skulle nok fortjene sin egen faktor med dertil hørende opmærksomhed, både teoretisk og praktisk.
3. Faktorerne er indbyrdes konsistente eller velordnede, og det i langt højere grad end vi har set det for de andre kategori-sæt. NFA's inddeling i lodret og vandret mening var det eneste, der kom nær; resten af den citerede forskning anvendte ganske uordnede lister af faktorer uden indbyrdes relationer. De ovenfor diskuterede indbyrdes relationer mellem styrker, værdi, bidrag og fællesskab og den grafiske fremstilling af faktorerne er udtryk for deres fornuftsmæssige orden. (Hvilket selvfølgelig ikke betyder, at andre konceptualiseringer ikke er mulige.)

Bemærk at ordet 'mening' ikke optræder i nogen af de fire faktorer. Deres definerende eller konstituerende karakter bliver kun tydeligere herved, idet et begreb selvsagt bør defineres vha. *andre* begreber, ikke begrebet selv. 'Mening er det, vi oplever som meningsfuldt' er selvfølgelig ikke en gangbar definition; den gør os ikke klogere.

Konceptualiseringen kan operationaliseres til brug i et spørgeskema, der kortlægger respondenteres vurdering af egen styrkerealisering, værdiskabelse, bidrag og fællesskab. Da disse faktorer kan synes dybt personlige og måske lidt uvante at svare på, kan man passende spørge til to dimensioner på hver faktor: Hvor godt kender du X, og hvor meget bruger du X? Således for *styrker*: 'I hvilken grad kender du dine særlige styrker og talenter?' og 'I hvilken grad bruger du dem i dit arbejde?', og for *værdi*: 'I hvilken udstrækning har I på din arbejdsplads formuleret, hvordan I skal skabe værdi for jeres kunder eller brugere?' og 'I hvilken grad skaber I på jeres arbejdsplads værdi for jeres kunder eller brugere?' og så fremdeles (formuleringerne her er naturligvis tentative; præcisering og øvrig instrumentudvikling forestår). Scorer man højt på de 2 x 4 spørgsmål, har man stor mening i arbejdslivet, påstår nærværende konceptualisering altså – hvilket jo kan afprøves mod andre instrumenter osv. på sædvanlig vis.

Konceptualiseringen med fire faktorer er ikke blot en statisk definition eller indholdsbestemmelse, men peger også frem mod praktiske konsekvenser. Ønsker en arbejdsplads øget mening i arbejdslivet for medarbejderne, udtrykker de fire faktorer indsatsområder for den enkelte, afdelingen eller virksomheden: Medarbejderen skal opdage sin særlige kombination af styrker og bruge dem bedre; arbejdspladsens ledelse og medarbejdere skal bestemme klarere, hvilken værdi man vil skabe for hvem og hvordan; i afdelingerne skal man blive bedre til at

identificere medarbejdernes bidrag; og medlemmerne og kollegerne indbyrdes skal blive bedre til at organisere bidragene i et produktivt fællesskab. Passende redskaber kan identificeres og bringes i praktisk anvendelse: MUS, coaching, kollegasparring, anerkendende undersøgelse, meningsorienteret strategiarbejde, mulighederne er legio.

Selv om mening her er defineret som oplevelsen af sammenhæng, hvilket bringer associationer til forbundethed, helhed og harmoni, er det jo oplagt, at vejen mod et sådan mål går gennem varierende grader af forskel og uenighed, der ofte implicerer forhandling, konflikt og kamp. Magt og magtforskelle findes overalt, især på arbejdspladsen og det kapitalistiske marked. Hvor de sløres, undertrykkes behovet for livsudfoldelse af den enkelte selv, af kolleger, ledelse eller ejere eller gennem samfundets institutioner. Der vil altid være kamp om, hvad meningen med virksomheden er, hvad medarbejderes bidrag skal være, og hvordan de skal belønnes herfor. Virksomhedens interesser (ejere, ledere, medarbejdere) har ulige stærke kort på hånden, når dét skal afgøres. At en del offentlige institutioner og HR-opmærksomme virksomheder i de seneste år gennem jobannoncer og PR har indledt en kærlighedsdiskurs (Andersen og Born 2001), hvor medarbejderne tilbydes personlig udvikling og identifikation med virksomheden i rigelige mængder, skal ikke skjule de magtrelationer, der eksisterer på enhver arbejdsplads. Er man ikke opmærksom på interessekonflikterne og overtager kritikløst virksomhedens mening, løber man en risiko: Bliver man afskediget, ryger en meget stor del af ens livsmening, hvis den var hængt op på netop denne arbejdsplads.

Arbejde og privatliv nyder begge godt af en vis adskillelse, og mening forstået som oplevelsen af sammenhæng betyder ikke, at alt skal pløres sammen og at alle livsmuligheder og behov skal realiseres på arbejdet.

Ting på rette sted til rette tid, elegant og velordnet, det er sammenhæng. Men præcis hvordan dét ser ud, har alle mennesker forskellige bud på, og de løses kun langsomt, gennem samtale, forhandling, strid og – forhåbentligt – forløsning.

Med den her fremsatte konceptualisering håber jeg at have givet begrebet 'mening i arbejdslivet' en lidt tydeligere formulering, der skulle kunne egne sig til en videre drøftelse af emnets plads i det psykiske arbejdsmiljø.

NOTER

1. En del af disse overvejelser er foretaget sammen med Nina Tange og Lene Thomsen som

forarbejde til et forskningsprojekt om mening i arbejdslivet.

REFERENCER

- Ackoff, Russell L. (1994): *The Democratic Corporation*, New York, Oxford University Press.
- Andersen, Niels Åkerstrøm & Asmund W. Born (2001): *Kærlighed og omstilling*, København, Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Aristoteles (1995): *Den nikomacheiske etik*, Frederiksberg, Det lille Forlag.
- Avenieri, Shlomo (1968): *The Social and Political Thought of Karl Marx*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Bains, Geoffrey m.fl. (2007): *Meaning, Inc.*, London, Profile Business.
- Baumeister, Roy F. (1991): *Meanings of Life*, New York, The Guilford Press.
- Berger, Peter & Thomas Luckmann (1966): *The Social Construction of Reality*, New York, Doubleday.
- Bjerre, Poul (1988): *Opbrud. Utopisk humanisme*, København, Gyldendal.
- Collin, Finn (1997): *Social Reality*, London, Routledge.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1991): *Flow: Optimaloplevelsens psykologi*, København, Munksgaard.
- Dalsgaard, Anne Line & Anne Marie Pahuus (2007): *Den meningsfulde arbejdsplads?*, AU Outreach, Aarhus Universitet.
- Drucker, Peter (1999): *Management Challenges for the 21st Century*, San Francisco, Harper-Business.
- Eagleton, Terry (2007): *The Meaning of Life*, London, Oxford University Press.
- Finnis, John (1980): *Natural Law and Natural Rights*, London, Oxford University Press.
- Flanagan, Owen (2007): *The Really Hard Problem: Meaning in the Material World*, Boston, MA, MIT Press.
- Frankl, Viktor E. (1969): *The Will to Meaning*, New York, Times-Mirror.
- Freeman, R. Edward (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Garriga, Elisabet & Domènec Melé (2004): Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, i *Journal of Business Ethics*, 53, 1-2, 51-71.
- Gergen, Kenneth J. (1985): The Social Constructionist Movement in Modern Psychology, i *American Psychologist*, 40, 266-275.
- Gert, Bernard (1990): Rationality, human nature and lists, i *Ethics*, 100, 2, 279-300.
- Ghoshal, Sumantra, Christopher A. Barlett & Peter Moran (1999): A New Manifesto for Management, i *Sloan Management Review*, 40, 3, 9-20.
- Harpaz, Itzhak (1986): The Factorial Structure of

- the Meaning of Working, i *Human Relations*, 39, 7, 595-614.
- Harpaz, Itzhak & Xuanning Fu (2002): The Structure of the Meaning of Work, *Human Relations*, 55, 639-667.
- Hasle, Peter m.fl. (2008): *Virksomheders indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø*, København, NFA.
- Hvenegaard, Hans, m.fl. (2003): *Det meningsfulde arbejde*, København, CASA.
- Høilund, Peter (2006): *Social retfærdighed*, København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Isaksen, Jesper (2000a): Constructing Meaning Despite the Drudgery of Repetitive Work, i *Journal of Humanistic Psychology*, 40, 84-107.
- Isaksen, Jesper (2000b): *Ensidigt gentaget arbejde og psykisk trivsel?* Institut for Psykologi, Københavns Universitet (ph.d.-afhandling).
- Israel, Joachim (1971): *Alienation: From Marx to Modern Sociology*, Boston, Allyn and Bacon.
- Josefsen, Alfred (2004): *Kære Irma*, København, Sebeca.
- Kolind, Lars (2006): *Kolind-kuren*. København, JP Forlag.
- Kristensen, Tage Søndergård (2007): *Fakta og myter om stress*, København, Videncenter for Arbejdsmiljø.
- Kruse, Tove Elisabeth (2008): Mening eller måling?, i Michael Svendsen Pedersen & Hartmut Haberland (red.): *Sprogliv-Sprachleben*, Roskilde, Roskilde Universitet, Institut for Kultur og Identitet.
- Köhler, Wolfgang (1947): *Gestalt Psychology*, New York, Liveright Publishing.
- Larsen, Henrik Holt (2000): *Menkeskelige resourcer*, København, Nyt fra Samfundsvidenskabernes.
- Madsen, Mille (2008): Mere, vildere, hurtigere. Vi elsker vores job, *Politiken*, 03.08.
- MOW International Research Team (1987): *The Meaning of Working*, London, Academic Press.
- Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (u.å): Kortlægningen af det psykiske arbejdsmiljø med AMI's spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø. Hvad betyder de forskellige dimensioner?, downloaded 7.7.08 fra: <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/Aktuel%20forskning/AMIs%20spørgeskema%20om%20psykisk%20arbejdsmiljø.aspx>
- Noer, Jannie & Rikke Dalsted (2006): *Ledelse til et meningsfuldt arbejde*, Sociologisk Institut, Københavns Universitet (kandidatspeciale).
- Pahuus, Anne Marie (2007): Medgang med mening, downloaded 17.04.08 fra www.kommunikationsforum.dk.
- Parfit, Derek (1984): *Reasons and Persons*, Oxford, Clarendon Press.
- Paul, Ellen Frankel, Fred Dycus Miller & Jeffrey Paul (red.) (1999): *Human Flourishing*, London, Cambridge University Press.
- Pennebaker, James W. (2003): Telling Stories: The Health Benefits of Disclosure, i James M. Wilce (red.): *Social and Cultural Lives of Immune Systems*, London, Routledge, 19-35.
- Polkinghorne, Donald E. (1988): *Narrative Knowing and the Human Sciences*, Albany, NY, State of New York University Press.
- Poulfelt, Flemming (2007): Der er penge i mening, *Jyllands-Posten*, 04.12.
- Poulfelt, Flemming & Mark Holst-Mikkelsen (2008): *Strategi med mening*, København, Børsens Forlag.
- Ravn, Ib (2006): *Forskning i sammenhænge*, København, Multivers.
- Ravnsborg, Søren (2008): Meningen med lederjobbet, i *Magasinet Lederne*, nr. 8, (august).
- Røgeskov, Mirjam (2008): Vi vil ha' mening i galskaben, i *HK Statbladet*, 27, 6, 14-17.
- Sarros, James C., m.fl. (2002): Work Alienation and Organizational Leadership, i *British Journal of Management*, 13, 285-304.
- Schultz, Karen (2000): *Eksistens i arbejdslivet*, København, Hans Reitzel.
- Seligman, Martin E. P. (2002): *Authentic Happiness*, New York, Free Press.
- Seligman, Martin E. P., Acacia C. Parks & Tracy Steen (2005): A Balanced Psychology and a Full Life, i Felicia A. Huppert, Nick Baylis & Barry Keverne (red.): *The Science of Well-Being*, London, Oxford University Press, 275-284.
- TeamArbejdsliv (2007): 12 Faktablade om de grundlæggende dimensioner i det psykiske arbejdsmiljø, downloaded 17.08.08 fra <http://amr.dk/Default.aspx?ID=596>.
- Ventegodt, S. (1996): *Arbejdslivskvalitet: at blive*

- værdifuld for sig selv og sin omverden*, København, Forskningscentrets Forlag.
- Vestergaard, Mette (2007): Giver dit arbejde mon mening?, DIEU Nyhedsmail, nov. 2007, downloaded 17.08.08 fra <http://www.mannaz.com/Mail.asp?MailID=165&TopicID=1836>.
- Vestergård, Vibeke & Bent Højgård Sørensen (2008): Aristokraten, i *Berlingske Nyhedsmagasinet*, 1, 16-21.
- White, Michael & David Epston (1990): *Narrative Means to Therapeutic Ends*, New York, Norton.
- Witt-Hansen, Johannes (1965): *Den antikke filosofis historie*, København, Munksgaard, 2. udgave.

Ib Ravn, Ph.D., er lektor ved Learning Lab Denmark, Danmarks Pædagogiske Universitets-skole, Aarhus Universitet
e-mail: ravn@dpu.dk