

Mening i arbejdet

– for lidt, for meget, til forhandling?

Annette Kamp

Mening i arbejdet er et tema, som oplever en renaissance i diskussionen om et godt og sundt arbejde. I en internationalt anerkendt spørgeskemaundersøgelse af psykisk arbejdsmiljø er mening i arbejdet inkluderet som en af de seks kernefaktorer (Kristensen et al. 2005). Og mening i arbejdet indgår i beskrivelsen af 'positive faktorer' i det psyko-sociale arbejdsmiljø (Clausen 2009). Også bredere i debatten om arbejdslivet gøres kravet om et meningsfuldt arbejde gældende. Men er et øget fokus på mening i arbejdet godt, kan det medvirke til at skabe og udvikle et bedre arbejdsliv? Det vil denne artikel give et grundlag for at diskutere.

At skabe mening er en grundlæggende problemstilling for det moderne menneske. Inden for de seneste år er der således udgivet bøger om mening i livet (Eriksen 2003) i arbejdet (Schultz 2004; Eriksen 2009) og i ledelse (Bains et al. 2007). Det afspejler dels det senmoderne menneskes vilkår, hvor det at skabe mening og identitet får større betydning (Giddens 1991; Castells 1997). Ikke mindst synes arbejdet at spille en stigende rolle for menneskers identitet. Tendenser til at den subjektive orientering i arbejdet forandres, og den selvledende, selvrealiserende og forandringsparate medarbejder sættes som idealet, understøtter denne udvikling (Sennett 1999; Willig & Østergaard 2005; Brinkmann & Eriksen 2005).

Noget tyder på, at det måske er selve hastigheden af forandringer, flygtigheden, som gør etablering af mening til en udfordring. Der er således indikationer på, at den stadige forandring i arbejdet, som indebærer omkalfatringer professioner og fag, gør det til et vanskeligt projekt konstant at

skabe mening i arbejdet. Det omfattende danske forskningsprojekt omkring psykisk arbejdsmiljø (VIPS) pegede for eksempel på, som et af sine hovedresultater, at især forandringer i arbejdet, som indebærer at medarbejderne følte der ikke mere var plads til 'kernen i arbejdet', førte til psykisk belastning og forringet meningsfuldhed (Olsén 2008; Sørensen et al. 2008). I denne sammenhæng kan vi se 'kernen i arbejdet', som det arbejde i medarbejdernes forståelse handler om, og det de knytter arbejdsidentitet og faglige stolthed til. I forlængelse af projektet anvendes 'kernen i arbejdet' og mening i arbejdet i dag som fokus for interventioner, der skal føre til forandring og forbedring af det psykiske arbejdsmiljø¹. Meningsbegrebet bruges imidlertid ofte uden, at det er klart, hvad begrebet egentlig dækker.

I denne artikel vil jeg rejse spørgsmålet, om og i hvilken forstand et fokus på mening i arbejdet kan siges at medvirke til at forbedre og udvikle arbejdslivet?

Jeg argumenterer for, at det kommer an på, hvilket perspektiv der anlægges på

mening i arbejdet. Med baggrund i et litteraturstudie ser jeg kritisk på, hvordan mening i arbejdet begribes og viser, at der kan være meget forskellige forståelser af mening i spil i diskussioner om arbejdet. Og jeg diskuterer, hvordan disse forskellige begreber om mening fører i forskellige retninger i forhold til udviklingen af arbejdslivet. Mening bliver så at sige sat på arbejde i forhold til forskellige dagsordener og interesser.

Historisk har diskussionen om mening i arbejdet været tæt knyttet til forskningen i motivation tilbage i 1920'ernes ny-industrialiserede samfund. Denne forskning var i høj grad præget af en søgen efter universaler. Forskningen skulle svare på, hvad er et meningsfuldt arbejde, hvordan kan vi karakterisere det, hvordan kan vi måle det? Imidlertid tages der ikke her højde for, at mening med arbejdet er kontekstbundet, afhængigt af tid og sted. Hvad der anses for et meningsfuldt og godt arbejde er ikke en konstant; arbejdet ændrer sig og også de forventninger, som medarbejdere kan have til arbejdet, forandrer sig; ligesom de samfundsmæssige idealer ændrer sig. I bestemte perioder i bestemte kulturer opskrives bestemte aspekter af arbejdet på bekostning af andre; for eksempel det foranderlige og kreative i forhold til det vedholdende og stabile.

Mit udgangspunkt for en kritisk gennemgang er således konstruktivistisk, en forståelse af mening i arbejdet, som inddrager subjektets aktive meningstilskrivning og de samfundsmæssige dynamikker, der indrammer processen. Samtidig fastholder jeg – i kritisk distance til en stor del af litteraturen om motivation og mening – et fokus på magtrelationer i arbejdet.

Et fællesstræk i forståelser af mening er, at det ses som etablering af sammenhæng(e) og bidrag til 'noget større'. I mit review skelner jeg mellem tre perspektiver på meningsbegrebet.

- Et styringsperspektiv, som ser mening i arbejdet ud fra en ledelses- (eller styrings) vinkel og retter sig mod ledelsens rolle i at skabe mening for medarbejderne. Her bygges blandt andet på dele af den positive psykologi.
- Et kritisk perspektiv, hvor mening og meningsløshed i arbejdet anvendes som en kritik af rationalisering og øget kontrol inden for en række felter. Denne diskussion ligger i forlængelse af 1980'ernes kritiske arbejdssociologiske diskussion om det industrielle arbejde, og har f.eks. været udfoldet i forhold til nytaylorisering af servicearbejdet.
- Et transformativt perspektiv. Dette perspektiv repræsenterer forskellige bidrag, der fokuserer på, hvordan mening og identitet i arbejdet til stadighed produceres og forhandles lokalt. Konstruktivistiske tilgange har generelt mening som omdrejningspunkt. Men kun få beskæftiger sig mere systematisk med mening i arbejdet. Reviewet tager fat i disse og diskuterer deres bidrag.

De tre perspektiver adskiller sig således både i forhold til deres fokus og interesse, deres forståelse af dynamikken (hvordan skabes/forandres mening), af konteksten som mening i skabes (organisationen, arbejdsfællesskabet etc.), og af 'det større' som det meningsfulde er et bidrag til; altså det samfundsmæssige. Der kan selvsagt være bidrag, som vil tilhøre flere perspektiver, som så at sige falder imellem flere stole. Men her er bestræbelsen at tydeliggøre de forskellige retninger, som meningsdiskussionen peger i.

Jeg trækker her på et litteraturstudie udarbejdet i forbindelse med et fireårigt forskningsprojekt om mening i arbejdet (Kamp & Munk-Madsen 2008).² Litteraturstudiet havde til formål at skabe overblik over forskellige tilgange til at forstå og studere

mening i arbejdet; mens det ikke prætenderede at dække alle empiriske studier på området. Inddelingen hævder ikke at være udtømmende. For eksempel er der især inden for dele af omsorgsforskningen udviklet et eksistentiaalistisk perspektiv, som forstår meningsskabelse i relationen til 'den anden' som et basalt menneskeligt livsvilkår (se f.eks. Eriksen 2001). Men da formålet her er at tilvejebringe et grundlag for at diskutere, om og hvordan et fokus på mening i arbejdet kan bruges i forhold til at udvikle arbejdet, har jeg valgt at fokusere på perspektiver, der primært beskæftiger sig med mening i arbejdet, frem for mening i en bredere livssammenhæng.

Artiklen indledes med en kort beskrivelse af diskussionens historiske rødder, hvor motivation og mening knyttes sammen. Dette danner et historisk bagtæppe for især de to første af de tre perspektiver på mening. Dernæst udfoldes de tre perspektiver: 'den styringsorienterede', 'den kritiske' og 'den transformative' teoretisk, og jeg giver eksempler på deres anvendelse i praksis ved at inddrage empirisk baserede undersøgelser. Læserne vil her finde en overvægt af eksempler fra omsorgsarbejdet, som har været hoveddomdrejningspunktet i forskningsprojektet. Artiklen diskuterer på den baggrund, hvordan begreber om 'mening i arbejdet' kan berige og udvikle diskussionen af et godt arbejde.

Klassikerne. Kontroverser om mening, motivation og arbejde

Motivation og mening

Hvad motiverer mennesker til at arbejde? Dette spørgsmål har helt fra starten af det 20. århundrede dannet rammen om motivationsforskningen. Denne forskning er knyttet til et effektivitetsrationale, idet det ultimative mål er at generere viden, der kan

føre til en mere effektiv produktion. Mening i arbejdet knyttes her sammen med motivation. Det meningsfulde arbejde er motiverende, og mening i arbejdet undersøges ofte i denne litteratur som *work values* – altså hvad vi her kan oversætte til værdier i arbejdet.

Arthur Brief og Walther North (1990) gennemgår i deres klassiske bog *Meaning of Occupational Work* denne traditions historiske udvikling og peger på vigtige skillelinjer i diskussionen om mening i arbejdet. Spørgsmålet er, om mening i arbejdet – værdierne i arbejdet – grundlæggende er knyttet til selve arbejdet, eller det snarere er andre faktorer, som er af betydning? Karakteristisk for den tidlige motivationsforskning i masseindustrialismens æra er, at der ikke sættes spørgsmål ved det ofte monotone og repetitive industriarbejde.

Motivationsforskerne ser således ikke spændinger i industrielle organisationer som noget, der skyldes arbejdets karakter. Det standardiserede arbejde ses ikke som problematisk. De mener derimod problemerne løses ved at ændre faktorer i omgivelserne, ved for eksempel at forbedre menneskers arbejdsomgivelser eller forbedre lønforholdene. Som Daniel Rodgers – der har lavet det mest omfattende studie af arbejdet i en amerikansk kontekst – sammenfatter det, er den generelle opfattelse, at:

“Routine emancipated the worker by wearing deep comfortable tracks in the nervous system that set his mind free for thoughts” (Rodgers 1974, 88, her citeret fra Brief et al. 1990).

Nord påpeger med udgangspunkt i amerikanske forhold, at 'den protestantiske etik' spiller en vigtig rolle for, at den tidlige motivationsforskning retter opmærksomheden mod det, der senere kaldes *extrinsic factors* – altså faktorer der ikke har med

selve arbejdet at gøre. Den arbejdetik, der bliver dominerende i perioden, bygger på en forståelse af, at arbejdet er et mål i sig selv, og arbejdsomhed er en dyd. Arbejdets indhold derimod er uvigtigt; da alt arbejde jo i princippet er værdigt. Det er indtjening og opsparing, der tæller. Arbejdet er derfor primært et middel til at opnå andre ting såsom samfundsmæssig status og velstand. Derfor præges forskningen af forestillinger om mennesket som 'the economic man', der reagerer ud fra økonomiske rationaler.

Human relations bevægelsen kom til at spille en vigtig rolle i videreudviklingen af motivationsforskningen. Startskuddet for bevægelsen var Hawthorne studierne fra 1927, sammen med Mayos bog *The human problems of an industrial civilization* (Mayo 1960, første gang publiceret i 1933). Hawthorne studierne viste som bekendt først og fremmest betydningen af sociale relationer på arbejdspladsen for motivation og produktivitet. Det drejede sig om de sociale fællesskaber mellem arbejderne og betydningen af de uformelle systemer i organisationen. Og det drejede sig om ledelsens forhold til arbejderne (Scheuer 1999). Undersøgelserne påpegede, at man nåede længere i forhold til produktivitet ved at lytte til arbejderne og behandle dem menneskeligt, end ved tvang og autoritær adfærd.

Mayo var optaget af betydningen af sociale fællesskaber for arbejderne og talte dermed imod et syn på arbejderne som havende et instrumentelt og udelukkende økonomisk begrundet forhold til deres arbejde. Som en af de senere skikkelser inden for Human Relations bevægelsen formulerer det:

"If management would simply treat people as human beings, acknowledge their needs to belong and feel important by listening to and heeding their complaints where possible, and by involving them in certain decisions,

the morale would surely improve and workers would cooperate with management in achieving good production" (Miles 1966, 40 her citeret fra Brief et al. 1990).

Human relations traditionen fokuserer således på den måde, hvorpå man håndterer de sociale relationer på arbejdspladsen og – kan man tilføje – også på magt og kontrolrelationerne i arbejdet. Dermed repræsenterer human relations også et brud med den meget individfokuserede tradition inden for motivationsforskningen.

Der er her tale om et perspektiv, hvor man søger universaliteter: Altså, hvilke faktorer bestemmer universelt motivation? Og her udpeges de sociale relationer som den vigtigste faktor. Med Scheuers ord erstatter Human relations skolen altså *the economic man* med *the social man* (Scheuer 1999, 42), og aktørernes subjektivitet – deres oplevelser, erfaringer, begrundelser og strategier – inddrages ikke.

De indsigter som human relations skolen bidrog med er forbavsende aktuelle i dag, hvor social kapital er blevet et centralt begreb til at forstå problemer i det moderne arbejdsliv, der manifesterer sig som rekrutteringsproblemer, sygefravær og stress (Olesen et al. 2008). Men netop derfor er det måske vigtig at fremhæve dette perspektivs manglende blik for kvaliteten af selve arbejdet.

Selve arbejdet

Vendingen mod interesse for kvaliteten af selve arbejdet – *the intrinsic factors* – skete efter 2. verdenskrig. Frontløberne inden for denne tradition knyttede an til Maslows behovshierarki og hans betoning af 'det modne menneskes behov' for selvrealisering; for at udfolde sig i arbejdet. Grundlæggende bygger dette på en anden forståelse af mennesket i arbejde; det som McGregor (1960) senere kaldte teori Y, som påpeger, at mennesket ikke er dovent og modvilligt

i forhold til arbejde. Tværtom er mennesker kreative og udfolder sig aktivt i arbejde som i leg, de ønsker ansvar og selvkontrol. Dermed bliver job-redesign, jobudvidelse og jobberigelse midler til at (gen)skabe et meningsfuldt arbejde.

Socioteknikken, som starter i England i 1950'erne, er den videnskabelige tradition som mest systematisk søger at udvikle dette perspektiv. Jeg vil ikke her gå i detaljer med socioteknikken (se f.eks. Eijnatten 1993), men blot fremhæve Thorsrud og Emerys (1970) meget indflydelsesrige arbejde. Thorsrud og Emery udvikler kriterier for et godt (og dermed meningsfuldt) arbejde: de peger på, at mennesker har behov for

- indhold i arbejdet, som kræver mere end ren udholdenhed, og som betyder et minimum af variation
- at kunne lære i jobbet og blive ved med at lære noget
- at kunne træffe beslutninger inden for et afgrænset område
- anseelse og et vist omfang af menneskelig støtte og respekt på arbejdspladsen
- at kunne se en sammenhæng mellem arbejdet og omverdenen, og se det man udfører som nyttigt og værdifuldt
- at kunne se sin stilling som forenelig med en ønskværdig fremtid

Socioteknikken ikke kun er indskrevet i motivationsforskningen, men har også været en vigtig inspirationskilde i diskussionerne om udvikling af 'det gode arbejdet' i en svensk sammenhæng og det udviklende arbejde i Danmark. Her tjener de dimensioner, som socioteknikken har udviklet, som pejlemærker man må forholde sig til i de overordnede bestræbelser på at præge udviklingen i organisation, ledelse og teknologi i retning mod et godt arbejdsliv (se f.eks. Hvid 1990).

Flere andre bidrager til diskussionen om det gode og meningsfulde arbejde, f.eks.

Gardell (1976) og også Hackman og Oldman (1980). Hackman og Oldman er i højere grad inspireret af en marxistisk forståelse af arbejdets betydning. Dermed tillægger de menneskets behov for at kunne se en helhed i sit arbejde – at kunne forbinde sig til produktet af sit arbejde – stor betydning, ligesom den bredere samfundsmæssige betydning af arbejdet betones. Hackman og Oldman udpeger eksplicit tre faktorer; nemlig variation, opgaveidentitet og opgavesignifikans, som afgørende for oplevet meningsfuldhed i arbejdet. Med variation mener de, at jobbet giver muligheder for at anvende forskellige færdigheder, mens opgaveidentitet indebærer muligheder for at kunne udføre opgaver fra start til slut. Opgavesignifikans henviser til jobbet betydning i større samfundsmæssig betydning.

De indsigter som Maslow, McGregor, socioteknikken og andre har udviklet er for længst blevet grundpiller i den moderne motivationsforskning, som i dag ser sig som en integreret del af forskningen i Human Resource Management (HRM). HRM filosofien, som sigter mod at skabe organisationer med selvledende og selvmotiverede medarbejdere, bygger netop på dele af disse strømninger. Og værdibaseret ledelse, som er en hjørnesten i HRM, er netop et forsøg på at opbygge et fælles sæt af værdier – et meningsunivers – som deles af alle ansatte i virksomheden (Larsen 2004).

To af de perspektiver på mening, som jeg diskuterer nedenfor, forholder sig vidt forskelligt til denne historie. Styringsperspektivet diskuterer mening i forlængelse af diskussionen om (fælles) værdier, men trækker yderligere på selvrealiserings- og potentialitetstænkningen. Mens det kritiske perspektiv grundlæggende negerer koblingen mellem motivation, trivsel og mening, fastholder konflikt og magtrelationer, og bruger diskussionen om mening om arbejdet i samfundskritisk øjemed.

Et styringsperspektiv på mening

“Meningsledelse udøver man, når man skaber mening, retning og sammenhæng hos de mennesker, man har ledelsesmæssigt ansvar for og i de øvrige relationer, man organisatorisk indgår i. Meningsledelse er styrke-baseret og autentisk lederskab med fokus på at give sig selv og andre oplevelsen af at bidrage med noget, der er vigtigt og rigtigt for den enkelte” (Kursusbeskrivelse i meningsledelse Dansk Magisterforening. <http://www.dm.dk/%20~/media/DME/Programmer/Meningsledelse.ashx>).

Mens traditionel motivationsforskning søgte efter faktorer i arbejdet, som generelt førte til motivation og dermed produktivitet og trivsel, er den nyere litteratur rettet mod ledelsens (eller organisationens) rolle i at skabe mening og engagement blandt medarbejderne. Meningsledelse er i de senere år blevet et hot issue. Der skrives ledelsesbøger om mening, og holdes kurser i meningsledelse. Her trækkes blandt andet på dele af den positive psykologi og på eksistentiel filosofi.

Den amerikanske psykolog Gurnek Bains er en af gurerne på feltet og hans bog *Meaning Inc.* (Bains et al. 2007) er blevet en klassiker. Bogen hører til genren af præskriptiv ledelseslitteratur. Ifølge Bains og hans kolleger handler mening om at skabe forbundethed – mellem kollegaer organisation og samfund. Og det er ledelsens opgave at sørge for at gøre disse sammenhænge synlige for medarbejderne. I bogen diskuteres, hvordan man opnår dette gennem at arbejde med virksomhedens mål og værdier, dens historie og brand. Her fremføres, at virksomheder i stedet for at fokusere på at tilfredsstille sine shareholders skal arbejde på at tilføre værdi til sine stakeholdere. Virksomheder skal samtidig udvikle medarbejdernes muligheder for at bidrage med det, som er meningsfuldt for dem, at styrke

det unikke bidrag, men på den anden side at udvikle belønningssystemer som fremmer det samlede formål. Gurnek Bains karakteriserer virksomheder, som bedriver meningsledelse på følgende måde:

“They have an innovative approach to benefits and the treatment of people which makes them feel special. They also have a culture that allows people to be themselves and to feel they are personally making a difference and utilizing their distinct talents. They have a rigorous, at times almost aggressive, approach to evaluating performance and contribution. They have clear and authentically grounded values which are lived through thick and thin and a concern for the wider and, particularly, the environmental and societal impact of business activities” (Bains, <http://www.management-issues.com/2007/6/20/mentors/gurnek-bains-on-meaning.asp>).

Bains lægger afstand til værdibaseret ledelse med den begrundelse, at kynisme er gift for denne type af udvikling og kun kan give bagslag. Hermed afviser han at spænde værdiarbejdet for økonomiske kalkuler og betoner vigtigheden af autenticitet i mødet mellem ledelse og medarbejdere.

“The meaning of meaning? A sense of meaning that is real as opposed to going through the motions of creating statements of purpose and values or launching worthy initiatives. Genuinely listening to what people want and responding to it authentically. That’s what we understand by ‘creating meaning”. (Bains, <http://www.management-issues.com/2007/6/20/mentors/gurnek-bains-on-meaning.asp>).

Vi ser således tydelig inspiration fra den eksisterende managementlitteratur. Bains og hans medforfattere knytter sig således

i deres syn på medarbejderne til HRM diskursen om de ansvarlige medarbejdere som realiserer sig selv i arbejdet. Samtidig er strømningen klart inspireret af Corporate Social Responsibility med dens henvisning til shareholders values. Virksomheden og dens værdier, som danner rammen om medarbejdernes selvrealisering, kendetegnes derfor ved en ide om virksomheden som samfundsnyttig.

I Danmark er dette perspektiv primært blevet båret frem af forskere og konsulenter ved LearningLab på DPU. Ravn (2008; 2009) udvikler en definition af mening i arbejdslivet, inspireret af positiv psykologi og eksistentiel filosofi, hvor fokus er på den enkeltes indløsning og udvikling af sine potentialer til sammen med kolleger at skabe værdi for andre.

“[meningsfuldt arbejde er] at bruge sine særlige styrker til at yde et væsentligt bidrag i et produktivt arbejdsfællesskab hvor man skaber værdi for kunden og omverdenen”.

Ledelsens rolle er her at anskueliggøre hvordan/at virksomheden giver værdi til andre og at hjælpe medarbejderne til at se deres unikke bidrag. Her nævnes metoder som coaching og MUS samtaler som nyttige. Ravn trækker på Martin Seligmans begreb om opblomstring, en oversættelse af den positive psykologis terminologi ‘human flourishing’. Opblomstring handler om at det enkelte menneske indløser sine unikke potentialer; at mennesker virkelig gør sine særlige evner i en større sags tjeneste. Som Seligman udtrykker det: *“Using your signature strengths and virtues in something much larger than you are”* (Seligman 2002, 263).

Med disse særlige styrker mener Seligman *“egenskaber som en person har, sætter pris på og jævnlige udøver i praksis”* og uddyber med følgende karakteristika:

- en følelse af ejerskab og autenticitet; “dette er virkelig mig”
- en følelse af begejstring, når den personlige egenskab realiseres
- en hurtig indlæringskurve
- en følelse af at man ikke kan stoppes i at realisere egenskaben
- skabelse og forfølgende af projekter der er baseret på egenskaben
- stærk motivation til at bruge egenskaben

Ravn trækker samtidig på en eksistentiel forståelse af mening som knyttet til relation til den anden. Jf. Løgstrup (1991) er livsmening at være ved den anden; vi er forbundne med andre, og værdier er noget, vi skaber ved at handle i forhold til den anden. Relationen til den anden indebærer en etisk fordring, som samtidig giver vores eget liv mening. Overført til en arbejdslivskontekst betyder det, at de sociale relationer på arbejdspladsen, fællesskabet er fokus, og sammenhængskraft bliver derfor et nøgleord; medarbejdere og ledere arbejder for at skabe værdier for andre.

Mening i arbejdet som realisering af egne potentialer i arbejdet kædes altså sammen med samfundsengagement; men dette samfundsengagement realiseres sammen med og gennem virksomheden.

En lidt anden perspektiv til mening i arbejdet finder vi inden for *Positive Organizational Scholarship* (POS) forskningen. Denne forskning ser sig selv som en oversættelse af den positive psykologi til organisations-teorien (Peterson & Seligman 2003). Som i den positive psykologi lægges der vægt på at undersøge, hvordan der tilvejebringes positive dynamikker, positive følelser og positive institutioner i organisationer med stikord som vitalitet, energi, robusthed og menneskelig selvrealisering. De fleste inden for denne forskning har fokus på de positive følelser såsom tillid, engagement, glæde mm. (Fredericksson 2001; Dutton &

Ragins 2007). Michael Pratt og Blake Ashforth fokuserer imidlertid som nogle af de få fremtrædende skikkelser inden for POS særligt på mening i arbejdet. Deres bidrag i den bog, der konstituerer feltet *Positive Organizational Scholarship* (Cameron et al. 2003) vil jeg derfor diskutere i lidt større udstrækning.

Pratt & Ashforth (2003) interesserer sig for, hvordan organisationer kan iværksætte processer som øger mening i arbejdet, og her skelner de mellem *meaningfulness in work* og *meaningfulness at work*. På dansk oversættes det bedst til mening i arbejdet versus mening med arbejdslivet. Hvor mening i arbejdet handler om, hvordan arbejdet forstået som opgaven giver mening. Her er spørgsmålet: Hvad beskæftiger jeg mig med? Handler mening med arbejdslivet derimod om, hvordan arbejdet giver mening i livet er spørgsmålet snarere: Hvorfor arbejder jeg lige her i denne organisation (eller på dette felt)? Hvordan passer det til mig som person? Som forfatterne understreger, bidrager de to spørgsmål begge til identitetskonstruktioner. Men pointen med denne skelnen er, at det giver forskellige svar på hvilke processer, som skal understøttes eller igangsættes for at forøge meningen i arbejdet.

Hvor mening knyttes til opgaven, bringer Pratt & Ashforth (i det følgende: P&A) socioteknikken i spil og peger på mulighederne for at arbejde med redesign, jobudvikelse, indflydelse etc. Hvor mening knyttes til organisationen er det derimod værdier, lederskab, kulturvisioner, ideologi, som organisationen skal arbejdes med. Der kan også arbejdes med relationer horisontalt mellem medarbejderne. Fokus er altså på relationsarbejde. Som hos Bains understreges, at man som ledelse skal gå til opgaven med oprigtighed og autenticitet, ellers kan det slå tilbage. P&A advarer mod en instrumentel perspektiv; de mener, at de proces-

ser, som sættes i gang, skal have til formål virkelig at skabe meningsfuldt arbejde og må ikke kun være et middel til at øge virksomhedens profitabilitet. P&A tager altså et bredere afsæt end den positive psykologi, når de diskuterer, hvordan organisationer kan styrke mening i arbejdet/arbejdslivet.

Der hvor de klarere markerer styringsperspektivet, er i deres præsentation af en slags syntese – der præsenteres som en slags utopi eller vision. Her taler de om mening i arbejdet som transcendens. En spirituel dimension – det meningsfulde arbejde som noget hvor arbejdet knyttes til noget, der er større end én selv, som integrerer dele af ens personlighed, identiteter i en harmonisk ramme, giver mulighed for at udvikle ens unikke potentiale. Der er altså stærke bånd mellem, hvad vi gør, hvem vi er, og hvorfor vi er lige her i denne kontekst. Arbejdet nærmer sig et kald. Her mener forfatterne, at hvis man skal understøtte udviklingen af en sådan organisation skal man udvikle en kosmologi, som hjælper medarbejderne med at finde vej, ligesom man skal yde psykologisk sikkerhed. På det mere jordnære plan medgiver forfatterne, at mange af disse initiativer tenderer til at opløse grænserne mellem arbejde og privatliv, idet der overordnet set arbejdes med at gøre relationerne mere 'familieagtige'. Som hos Bains, Ravn mfl. ovenfor spiller individuelle potentialer og selvrealisering således en central rolle.

Diskussion

Styringsperspektivet er særlig ved at den i realiteten afgrænser det meningsfulde arbejde fra arbejde som i al almindelighed giver trivsel og arbejdsglæde. Det kan dreje sig om hygge, goder, godt kollegaskab. Meningsfuldhed handler derimod om at være en del af noget større, noget som skaber værdi i det omgivende samfund. I den forstand har dette perspektiv lighedspunkter

med den marxistiske og den socio-tekniske forståelse. Men til forskel herfra er der ikke et begreb om samfundet. Samfundsnytte defineres ved hjælp af CSR forskningens stakeholder begreb. Organisationen er samfundsnyttig, når den skaber noget værdifuldt for sine stakeholdere, lyder det. Ravn forsøger at udgrænse en ren økonomisk forståelse ved at understrege, at det handler om, at *“virksomheden giver mere end den tager”* og at *“er med til at realisere næstens eller medborgerens potentiale”* (Ravn 2008, 68). Spørgsmålet er hvilke målepinde, der skal anvendes i sådanne vurderinger, og hvem der skal foretage dem. I den styringsorienteret perspektiv gives ledelsen en privilegeret position. Det er ledelsen, som må fortolke og anskueliggøre for medarbejderne, hvordan virksomheden giver værdi udadtil, og hvordan medarbejderne hver især yder et bidrag. Samtidig distancerer styringsperspektivet sig altså stærkt fra værdibaseret ledelse, ledelse via kultur og andre eksisterende perspektiver ved at påberåbe sig det autentiske, det altruistiske og samfundsen-gagementet.

Selvrealiseringen hos det enkelte individ er et vigtigt element i et meningsfuldt arbejde. Det er den enkeltes talenter og styrker, som er grundlaget for det samlede bidrag. Der er således et stærkt fokus på individet, samtidig med at individet er medlem af ‘virksomhedsfamilien’. Dette understreges yderligere, når ledelsens selvforhold karakteriseres. Her er autenticitet er et nøgleord. Autenticitet anvendes i en distance til det kyniske og manipulerende; om den ‘ægte’ gensidige relation.

Betoningen af sammenhængskraft og stærk integration i organisationen afspejler et harmoniserende blik på organisationen. Her er der stærke ligheder med HRM filosofien med dens afmontering af den kollektive organisering, partstænkningen og konflikt/konsensus tænkningen (Storey 2007).

I dele af denne strømning ekskluderes selve arbejdet og dets organisering fra det, som skal behandles ledelsesmæssigt. Arbejdet kan være meningsfuldt, uanset om der er tale om ensformigt og tayloriseret arbejde, blot der er et bidrag til en større mening. P&A danner en undtagelse her; men bekræfter alligevel tendensen i deres visioner om transcendens.

Mening i arbejdet – et kritikperspektiv

Kan arbejdet under kapitalismen overhovedet være meningsfuldt? Så skarpt kan man med Karl Marx ved sin side stille spørgsmålet. Og som læseren sikkert har gættet; svaret er nej. Marx ser fremmedgørelse og dehumanisering som en konsekvens af de kapitalistiske produktionsbetingelser. Fremmedgørelsen handler dels om arbejderens forhold til eget arbejde, dels til hans forhold til produktet af sit arbejde. Den radikale konsekvens af dette standpunkt er således, at praktisk taget alt arbejde under kapitalistiske betingelser er fremmedgørende og at arbejderen ikke oplever mening i arbejdet, men forholder sig instrumentelt hertil.

Som Marx siger:

“The worker does not fulfill himself but denies himself, has a feeling of misery rather than well-being, does not develop freely his mental and physical energies but is physically exhausted and mentally debased” (Marx 1982, 15 her citeret fra Baldry 2007).

Den marxistiske kritik af arbejdet er i vid udstrækning blevet videreført og -udviklet i den engelske Labour Process Debate (LPD). Med Bravermans (1974) gennemgribende kritik af tayloriseringen af det industrielle arbejde som afsæt er kontrol over arbejdet det centrale begreb til at forstå arbejdets forarmelse og dets manglende mening. Ligesom

kontrol over arbejdet og dets produkter er centralt i forståelsen af, hvordan et meningsfuldt arbejde, hvor mennesket udfolder sig selv gennem arbejdet og bidrager til at skabe fællesskabet, samfundet, kan skabes.

Chris Baldry og hans kolleger, der i 2007 udgav bogen *The meaning of work in the new economy*, er vigtige eksponenter for LPD. Så lad os se på, hvordan de opfatter spørgsmålet om mening i arbejdet i et nutidigt lys. Baldry et al. (2007) diskuterer for det første den kritik, der har været af Marx' pessimistiske forudsigelser. Her fremhæves, at Marx' diagnose blev udarbejdet under specifikke historiske betingelser, hvor direkte kontrol var udbredt, og hvor arbejdet blev udformet ud fra en overbevisning om, at arbejde kun havde instrumentel betydning for arbejderne; det skulle tilfredsstille økonomiske mål og evt. tjene til frelse i det hinsides (jf. den protestantiske etik). Med udvikling af nye ledelses- og organisationsformer, jobberigelse og øget indflydelse etc. etableres andre (og bedre) betingelser for et meningsfuldt arbejde.

Forfatterne er dog – som resten af LPD forskningen – skeptiske overfor de velsigelser som humaniseringen af arbejdet har bragt med sig og ser intet tegn på, at Human Resource Management og High Commitment Management faktisk indebærer, at mennesker på arbejde engageres i virksomhedens mål og med dette som grundlag skaber mening i arbejdet. Mennesker identificerer sig ikke med virksomheden og overtager ikke ukritisk dens mål.

På den anden side gør de op med en forståelse af, at mennesker kun har en instrumentel orientering til deres arbejde og ikke skaber mening. De påpeger, at mening medieres via både mikro (f.eks. organisation) og makro-kontext (samfund), og de peger på, at der er andre kilder til mening end arbejdet i sig selv. Det kan for eksempel dreje sig om solidaritet og kollektivt forsvar, modstand

mod autoriteter, bekræftelse af faglig, klasse og køn identiteter. Som de bemærker:

“Nobody wants their job to have no meaning, even if the primary and indeed only meaning is its economic support for home and family. Wherever possible people at work look for something beyond that, a sense of purpose or redemption, a source of challenge or enjoyment, or the ability to the work to confer or reinforce social identity or identities. These additional meanings which are overlain on top of the underlying economic necessity to work, have to be retained in the face of monotony, stress, insecurity, and managerial discipline ... more importantly they will collectively create their own sources of meaning independently of the formal organizational culture” (Baldry et al. 2007, 235-236).

I deres bog sammenfatter de et omfattende studie af arbejdet i to sektorer: call centre og soft ware huse i Skotland. Og de observerer, at de ansatte kan skabe mening ud af arbejdet med mange forskellige aspekter som grundlag, såsom professionel identitet, ideer om at hjælpe kunder, følelse af autonomi og kontrol. De medgiver altså, at mennesket altid vil søge at skabe mening, så vi vil sjældent finde arbejde, der fremstilles som meningsløst. Men de fastholder dog, som det fremgår af citatet, at det ikke betyder, at arbejdet grundlæggende må opfattes som meningsfuldt. De understreger samtidig, at medarbejderne skaber deres egen mening i arbejdet og ikke blot er 'cultural dopes', som kan indoktrineres organisationens værdisæt. Dermed fastholdes en opfattelse af organisationen som en modsætnings- og potentielt konfliktfuld institution.

Den danske psykolog Jesper Isakson (2000), der interesserer sig for sammenhængen mellem stress og mening i arbejdet, har lignende overvejelser. Han forholder sig kritisk til den marxistiske ortodoksi omkring

mening i arbejdet og påpeger, hvordan man for stærkt reducerer kompleksiteten af mening i arbejdet, når man deducerer fra overordnede samfundsbeskrivelser til det konkrete arbejde. Han undersøger mening i ensidigt gentaget arbejde – eller tayloriseret arbejde – i catering industrien, som han kalder 'en kritisk case'. Som han bemærker: *"If it is possible for employees to construct meaning in this type of work, it is possible to construct meaning in any kind of work"*. (Isakson 2000, xx).

Her defineres mening i arbejdet som de grunde, man har til at arbejde og det man søger at nå med sit arbejde både prospektivt og retrospektivt; det handler om formål og rettetthed og at skabe sammenhænge. Hans resultater er, at de fleste konstruerer mening på flere måder (mindst to), og kun ganske få finder arbejdet meningsløst. Nogle betoner tilhørsforhold til arbejdspladsen, andre de sociale relationer, glæden ved at lære, ansvar, autonomi eller simpelthen indkomsten. Han bekræfter altså Baldry med fleres (2007) position: at mennesker altid søger at tilskrive deres arbejde mening, og at der ikke er et enkelt forhold mellem arbejdets kvalitet i abstrakt forstand og den mening, det tilskrives.

Isakson peger imidlertid på, at nogle af de ting, som medarbejderne konstruerer som meningsfulde, omtales med modsattede følelser: glæde, kritik og vrede. De kan derfor også være utilfredse med noget af det, de finder meningsfuldt. Og han plæder for, at man i disse modsætninger kan finde en kilde til udvikling af et mere meningsfuldt arbejde.

Det kritiske perspektiv har imidlertid også dannet grundlag for en diskussion af meningstab som led i den nutidige rationalisering af moderne arbejde. Et eksempel herpå er omsorgsarbejdet. Kari Wærness (1989), en af grundlæggerne af den nordiske omsorgsforskning, argumenterer for,

at professionalisering og rationalisering på feltet fører til en degradering af omsorgsarbejdet, til opløsning af den kropsbårne og helhedsprægede praksis. Hun peger på, at omsorg som aktivitet er præget af en særlig rationalitet – en omsorgsrationalitet – som ikke er abstrakt og formel, men kontekstuel og relationel. Vurderinger af, hvad der bør gøres og hvordan, bygger på hjælperens kendskab til borger eller patient og til situationen. Hendes kritik har mange paralleller til kritikken af Tayloriseringens degradering af håndværket og genfindes i efterfølgende forskning i omsorgsarbejdets udvikling, specielt inden for ældreområdet, som har været spydspids for NPM inspirerede rationaliseringer. Disse undersøgelser fokuserer ikke direkte på mening(stab), men rapporterer om beslægtede fænomener såsom følelser af utilstrækkelighed i forhold til at udføre arbejdet tilfredsstillende under de givne vilkår (Møller Christiansen 2002; Trydegaard 2005; Szebehely 2006).

Nyere undersøgelser på feltet peger imidlertid på, at rationaliseringen af omsorgsarbejdet ikke fører til en instrumentel forholden sig til arbejdet. Kirchhoff (2010) dokumenterer for eksempel et meget stort omfang af 'skulte tjenester' i norsk hjemmeplejje; hjemmehjælperne udfører ekstra opgaver for at leve op til egne idealer om god hjemmehjælp. Liebst og Monrad (2008), som observerer samme fænomen i dansk ældrepleje, forklarer dette ud fra en eksistentiel forståelse af mening. De peger på, at den empatiske omsorg udgør en eksistentiel meningsfuld del af plejernes arbejde og liv. Hjælperne bibeholder derfor empatien, men de belastes af selvintensivering af arbejdet og mestring af vanskelige følelsesmæssige dilemmaer.

Diskussion

Det kritiske perspektiv sætter – i modsætning til styringsperspektivet – arbejdet i

centrum. Arbejdet som menneskelig og samfundsmæssig aktivitet. Tab af mening kan derfor i det perspektiv ses som en kritik af den rationalitet, som danner udgangspunkt for udvikling af arbejde (og samfund). Det kommer stærkest til udtryk i kritiske analyser af tayloriseret arbejde og af nytayloriseringen af servicesektoren. I forhold til omsorgsarbejdet sættes der fokus på nedbrydningen af det relationelle, som danner udgangspunktet for den menneskelige udfoldelse i arbejdet, for manglen på kontrol i arbejdet og manglende muligheder for at se arbejdet i forhold til et større samfundsmæssigt formål.

Der er altså, uden at det altid gøres eksplicit, referencer til Goldthorpe og socioteknikkens universelle idealer om det gode arbejde, hvor der blandt andet peges på menneskets behov for at kunne se en helhed i sit arbejde, at kunne forbinde sig til produktet af sit arbejde. Også den bredere samfundsmæssige nytte af arbejdet spiller en væsentlig rolle, selvom begreber om og idealer for det gode samfund i abstrakt forstand sjældent diskuteres. For en god ordens skyld må det dog nævnes, at for eksempel den norske og svenske forskning inden for ældreomsorgen ofte arbejder ud fra et dobbeltperspektiv, både de ældres og de ansattes, og således bygger på ideer om at udvikle det gode arbejde og den gode ældrepleje i samme bevægelse (se f.eks. Eliasson 1995; Szebehely 2005).

Det gøres meget eksplicit i det kritiske perspektiv, at mening ikke skal forstås som noget, der kan udvikles 'fra oven', via virksomhedens værdier eller ledelsesmetoder. Fokus er på den mening, som medarbejderne selv tilskriver arbejdet, og den kan meget vel være i modstrid med ledelsens forståelser. Organisationen ses således grundlæggende som præget af modsætninger og konflikt.

Man kan kritisere perspektivet for meget ensidigt at se på forhindringer for ud-

foldelse af 'rigtig' mening i arbejdet. Den er præget af det som Gareth Morgan kaldte 'Mistankens hermeneutik' (Morgan 1998). Dermed overses de potentialer, som meningskonstruktion kan have i udvikling af arbejdet. Det er imidlertid værd at lægge mærke til, hvordan en tæt kobling mellem meningstilskrivning og arbejdets indhold og organisering nærmest opgives. Medarbejderne oplever sjældent arbejdet som meningsløst, og instrumentalisme er ikke en dominerende orientering til arbejdet. Derfor peger flere bidrag på, at man skal tage fat i ambivalenser i forhold til at skabe mening i arbejdet, dels for at synliggøre konflikter i arbejdet, dels som udgangspunkt for udvikling af arbejdet.

Mening i et transformationsperspektiv

Det flygtige, foranderlige og ustabile spiller en væsentlig rolle i dette perspektiv. Udgangspunktet er for det første, at hvad der er meningsfuldt i et givet arbejde er kontekstbundet, afhængigt af tid og sted. Arbejdet ændrer sig, de samfundsmæssige normer om arbejdet ændrer sig og også de forventninger, som medarbejdere kan have til arbejdet samt den måde, hvorpå arbejdet indgår i den sociale identitet. Der er altså en kritik af den forskning, som ser mening i arbejdet som variable som objektivt og på tværs af kontekster kan beskrive forhold, der bestemmer graden af mening i arbejdet og et brud med de mere universalistiske forståelser af det meningsfulde arbejde som knyttet til bestemte træk ved arbejdet.

Samtidig sættes fokus på subjektets konstruktion af mening – den aktive meningstilskrivning – samt de samfundsmæssige dynamikker, som danner rammen om processen. Så man vil medgive, at der kan være tale om tab af mening som led i forandringsprocesser, men blikket er rettet mod, hvor-

dan der skabes nye horisonter; spørgsmålet er hvordan mening i arbejdet forhandles, genskabes og forandres. Her er konstruktion af mening og identitet knyttet tæt sammen.

Bidragene kommer fra mange forskellige dele af forskningen, rækkende fra socialinteraktionisme til Foucault inspirerede analyser. Subjekt og subjektivitet har således forskellig betydning. Fokus på mening og betydning kan siges bærende for al poststrukturel analyse og handler om betydningsstrukturer i bred forstand. Men det er kun en mindre del af litteraturen, der berører spørgsmålet om arbejdet som meningsfuldt.

Et vigtigt bidrag kommer fra strømninger, som er inspireret af Karl Weick og hans forståelse af sensemaking. Weick (1995) gør opmærksom på, at vi konstant skaber mening i den verden, vi er en del af; det er en del at reducere kompleksiteten, gøre verden forståelig og håndterbar. Samtidig er sensemaking en del af en vores identitetskonstruktion. Når vi definerer og fortolker den verden, vi er en del af, for eksempel den profession eller den arbejdsplads vi tilhører, medvirker det også til at definere os selv. At bevare en positiv selvopfattelse er derfor et væsentligt element i sensemaking.

Weicks begreber er generelle, de anvendes bredt inden for studier af organisatoriske processer. Men med begrebet jobcrafting er de blevet anvendt med fokus på arbejdets identitet og mening (Wrzesniewski & Dutton 2001). Jobcrafting anvendes til at forstå den aktive proces, hvor medarbejdere konstruerer deres job, dets mening og deres identitet. Mening i arbejdet i dette subjektive perspektiv skabes altså i en kreativ proces, hvor nogle elementer i arbejdet fremhæves og eventuelt redefineres, mens andre stilles i skyggen. En vigtig pointe er her, at denne proces også influerer på praksis. Medarbejderne søger så vidt muligt at organisere arbejdet således, at de elementer, som de op-

fatter som kernen i arbejdet, opnår en mere central position. Wrzesniewsky og Duttons (2003) undersøgelse viser for eksempel, hvordan medarbejdere aktivt bearbejder grænserne for deres job i deres forsøg på at skabe mening og positiv identitet i arbejdet. I et studie af rengøringsarbejde finder de bl.a., at rengøringsmedarbejderne især vægter deres positive sociale kontakt med patienterne under arbejdet. Medarbejdernes påpeger, at deres job ikke blot handler om rengøring, men at det faktisk i høj grad social kontakt, som de vurderer at nogle patienter mangler. Dette fører til, at de – om muligt – tilrettelægger deres job således, at dette element får prioritet. Her er der altså tale om en aktiv konstruktion af mening i arbejdet, som ikke modsvarer jobbeskrivelsen, men som på den anden side refererer til en konkret arbejdsmæssig virkelighed, som de handler på. Samtidig er det åbenbart, at de dermed skaber en identitet, som har større samfundsmæssig status end rengøringsarbejdet, som ofte nedvurderes. En samfundsmæssig strukturering er altså på spil, selvom den ikke er genstand for udforskning.

Jobcraftingperspektivet danner også udgangspunktet for Vuori, San og Kiras arbejde omkring mening i arbejdet. Vuori et al. (2009) definerer meningsfuldt arbejde som *“work [that] is socially valued, worth doing and produces enjoyment and benefits for the worker”* (Vuori et al. 2009, 4). At tilhøre en social anerkendt gruppe spiller altså en vigtig rolle. De bemærker dog, at oplevelsen af mening også afhænger af, om man selv synes, man kan gøre jobbet godt; dvs. i overensstemmelse med professionelle normer og værdier i arbejdet. De ser jobcrafting som et element i at reducere spændinger i arbejdet, der handler om identitet og mening; som en måde at konstruere et meningsfuldt arbejde på. De viser for eksempel i deres empiriske undersøgelse, hvordan lægemiddelkonsulenter, søger at undgå at

blive identificeret som sælgere; folk som for enhver pris vil få lægerne til at bruge bestemte typer af medicin og dermed mangler faglig etik. Lægemedelkonsulenterne forsøger at mindske denne spænding ved at vægte deres identitet som konsulenter, der formidler faglig lødig information, som gavner lægerne i deres arbejde.

Også i professionslitteraturen er der inspiration at hente i forhold til forståelsen af, hvordan mening og identitet i arbejdet forhandles. Især den forskning, som fokuserer på professionaliserings- og afprofessionaliseringsprocesser, er nyttig i denne sammenhæng (Salling Olesen 2004; Hjort 2005). Her rettes interessen mod de dynamiske elementer, hvor faglige idealer og værdier etableres, reproduceres og transformeres.

Flere undersøgelser beskæftiger sig med, hvordan professioner redefineres efterhånden som deres grundlag forandres. Fletcher (1998) beskriver i sin artikel, hvordan kvindelige ingeniører i forskellige typer af arbejde erstatter en traditionel ingeniøridentitet med en forståelse af meningen med deres arbejde, der betoner evnen til at understøtte samarbejdsprocesser, skabe teamworks. Og Jensen (2005) viser ud fra en undersøgelse af sygeplejestuderende i Norge, hvordan de aktivt bearbejder de traditionelle forestillinger om omsorg, således at moderne forestillinger om selvudvikling og selvrealisering kan forenes med traditionel kaldsbevidsthed. Igen gøres vi altså opmærksom på, hvordan arbejdet ikke er en essens, men transformeres og rekonstrueres i en kontinuerlig proces.

I den Foucaultinspirerede ende af spektret finder vi for eksempel Hanne Marlene Dahls studie af hjemmehjælperes forhandling af identitet og mening. Dahl (2009) undersøger hjemmehjælpernes håndtering af New Public Management guidede forandringer i arbejdet som typisk positionerer hjælperne på en devaluerende måde. Dahl

tager således et anerkendelsesteoretisk udgangspunkt og undersøger kampe om anerkendelse som det site, hvor de rationaler som NPM introducerer forhandles og transformeres. Hun identificerer tre positioner: resignation, modstand og aktiv forhandling. Hendes blik er således primært rettet mod det samfundsmæssige aspekt af mening – at tilhøre en social anerkendt gruppe. Samtidig påpeger hun, et analytisk blik for en pluralitet af meningskonstruktioner.

Diskussion

I det transformative perspektiv er der fokus på den subjektive konstruktion af mening og identitet i arbejdet. Der er altså tale om et fokus på mikroprocesser og ofte med sigte på at diskutere de nye horisonter for mening og identitet, der aftegner sig med forandringen af arbejdet. Dette kombineres ofte med et fokus på 'ønskelige identiteter', altså identiteter som inkluderer nye idealer i arbejdet, såsom selvrealisering, eller som muliggør tilhør til grupper, som har høj samfundsmæssig status, som pleje frem for rengøring. Der refereres altså ikke til social nytte i absolut forstand, men snarere til den sociale normativitet, at tilhøre grupper som samfundsmæssigt er anerkendte eller arbejde som værdsættes samfundsmæssigt. Det overordnede mål, det samfundsmæssige fastholdes men er ikke essentialiseret.

Med et fokus på mening som skabes, kan man diskutere, om man begrebsmæssigt udelukker et blik for arbejdet som meningsløst. Det er ikke helt tilfældet. Med Weick i hånden kommer meningsløshed primært i spil, når forandringstakten bliver for stor; her taler han om emotionel overbelastning. Og i Dahls perspektiv kan vi identificere resignation og modstand. Så det eksisterer, men spiller en beskeden rolle. Også den organisatoriske kontekst kan siges at være underbetonet. Det er oftest andre institutioner, såsom professionen, der strukturerer

processen. Men det er klart, at dette perspektiv ligesom den kritiske vil identificere forskellige og måske også konfliktende meningskonstruktioner i organisationen

Fremadrettet peger dette perspektiv frem mod diskussion af udvikling af arbejdet, ligesom den sociotekniske retning, men den tager ikke afsæt i universelle idealer om det gode arbejde, den tillægger det subjektive perspektiv en langt større vægt, og dens anvisninger er lokale og gyldige i specifikke kontekster.

Konklusion og perspektiver

Ideer om det gode og meningsfulde arbejde dannede i 1980'erne og 1990'erne udgangspunktet for en reformbevægelse i nordisk arbejdsliv (Hvid 1990). Det har afgjort skabt forbedringer, men man må også sige, at den store optimisme som humaniseringen af arbejdet har skabt ser ud til at være skuffet. Grænseløshed og epidemier af stress stiller nye spørgsmål til, hvordan arbejdet skal udvikles.

Mening i arbejdet har i dag fået en renaissance og spiller en væsentlig rolle i diskussioner om arbejdet. Formålet med denne artikel er at diskutere om og i hvilken forstand det stigende fokus på mening i arbejdet er frugtbart i forhold til at forbedre og udvikle arbejdslivet? Skal vi arbejde med det meningsfulde arbejde som fokus for fremtidige forandringsprojekter? Artiklen bidrager til en nuancering af denne diskussion. Som jeg har illustreret dækker mening i arbejdet i virkeligheden dækker over meget forskellige forståelser, tager udgangspunkt i forskellige problematikker og har forskellige mål og dagsordener. Pluraliteten er her søgt indfanget via opstilling af tre perspektiver.

Ser vi på det første perspektiv, styringsperspektivet, kan man i høj grad betvivle, om det store fokus på mening i arbejdet

overhovedet er godt. Om det bringer os bedre trivsel og bedre psykisk arbejdsmiljø. Styringsperspektivet kan siges at være et forsøg på at forbinde HRM med den positive psykologi og CSR diskursen. Det er et stærkt integrativt – og harmoniserende – perspektiv: Sammenhæng betyder sammenhæng i organisationen og mellem organisationen og 'det større', stakeholdere og samfund. Det er således en fortsættelse af ledelseslitteraturens diskussion om de menneskelige ressourcer i arbejdslivet. Her har medarbejdernes engagement (eller commitment) været centralt i bestræbelserne på at skabe en effektiv organisation. Udfordringen er at inddrage den hele person 'hands hearts and minds' i virksomhedens tjeneste (Warhurst & Thompson 1998). Et fokus på det meningsfulde, den enkeltes realisering af sit potentiale, kan ses som endnu et skridt i på denne vej. Med vægten på det potentiale, der skal bringes til blomstring, rettes blikket indad mod den enkeltes personlige ressourcer.

Som mange samtidige forskere peger på, er diskursen om selvrealisering slået om fra at være et tilbud om frigørelse til en normativ tvang, som kan udgøre en belastning i det moderne arbejde (se f.eks. Bovbjerg 2005). Når mening gøres til genstand til ledelse kan det ses som en forlængelse (eller fordybelse) af denne trend. I styringsperspektivet er synet på de sociale relationer i organisationen ganske i tråd med den moderne kærlighedsdiskurs i arbejdslivet. Medarbejderne er medlemmer af virksomhedsfamilien; indtil kærligheden brister og skilsmissemis står for døren (Andersen & Born 2001; Casey 1999). Og når virksomheden konstituerer et fællesskab som oven i købet bidrager til 'noget større', kan man let forestille sig hvordan det normative pres forstærkes.

De to andre perspektiver ser i højere grad på meningskabelse fra neden, som noget

der er omkæmpet, forhandlet og pluralt. I det kritiske perspektiv er meningsbegrebet et centralt element i forhold til at pege på problematiske sider af udviklingen i arbejdslivet. Her står system overfor menneske, som det tydeligt illustreres i omsorgsforskningen. Sammenhænge etableres ved de arbejdendes forbinden sig til det de producerer. Samfundsmæssig nytte står her som et normativt ideal, der ikke er udgangspunkt for eksplicit udforskning, men fremstår som en essens. Men mens den klassiske kritiske forskning pegede på meningstab og instrumentalisme som udkommet af rationaliseringen af arbejdet, konstaterer den nyere forskning, at mennesker altid søger at skabe mening, uanset arbejdets kvalitet, og peger på mange mulige anknætningspunkter. Så det kritiske potentiale er ikke at finde i meningstab og kynisme, men nok snarere i de modsætninger og ambivalenser som identificeres. Mennesket er mester i at skabe sammenhænge, på trods af de brud og modsætninger det præsenteres for. Og symptomer på modsætningerne søges i selvintensivering og emotionelle belastninger, sådan som det f.eks. kommer til udtryk i den kritiske forskning omkring emotionelt arbejde (se f.eks. Hochschild 1983; Bolton 2005).

I dette perspektiv bliver mening og meningstab i arbejdet derfor et symptom på iboende modsætninger i arbejdet. Det leverer vigtig kritik, men peger bagud mod tabte horisonter og ser nye meningskonstruktioner som en form for coping, menneskets forsøg på at etablere sammenhæng på trods. Det er således et pessimistisk perspektiv, der kun giver meget overordnede ledetråde til, hvordan arbejdet udvikles fremadrettet. I en tid hvor arbejdet er i hastig forandring, er der tab, men der opstår også nye muligheder; der etableres også nye arbejdsfelter, nye fagligheder og nye måder at arbejde på. Og det er vigtigt at beskæf-

tige sig med, om og hvordan nogle af disse udviklinger kan føre til et bedre arbejdsliv.

Det transformative perspektiv stiller skarpt på det som er 'in the making'. Når arbejde og organisation forandres er der muligheder for at skabe ny mening og nye identiteter som – måske, måske ikke – kan byde på samfundsmæssig anerkendelse og status. Det er altså et mere dynamisk perspektiv med fokus på et arbejde i stadig forandring, og hvor synliggørelse af aktørernes medskab er et omdrejningspunkt. Mening skabes her lokalt som en del af den menneskelige bestræbelse på at mestre verden, at skabe sammenhæng. Konflikter mellem organisationens eller systemets mening og den eller de lokale mening(er) er altså mulig og måske endda en positiv udviklingskraft. 'Det større' den samfundsmæssige nytte relativiseres i dette perspektiv. Hvad der ses som nyttigt og godt arbejde er ikke en konstans, det er normer og værdier som er med til at strukturere medarbejdernes bestræbelser på at skabe mening i arbejdet. Så i dette perspektiv er meningstab en del af verdens gang, potentialet i forhold til udvikling af arbejdet ligger snarere i at beskrive og udpege nye horisonter i et arbejde under forandring. Men med sin vægt på det kontekstuelle opgives større overgribende visioner, det handler om lokale strategier for udvikling af et meningsfuldt arbejde.

Jeg argumenterer altså for, at hvis et fokus på mening i arbejdet skal have potens i forhold til at skabe et bedre arbejde med bedre trivsel, så skal det ikke forbindes med ledelsesdiskursen. Vi oplever i øjeblikket, at temaer som omhandler individets selvforhold i hastig takt bliver gjort til ledelsestemaer, med sundhedsledelse og ledelse af trivsel som nye eksempler (Mik-Meyer 2009; Pedersen 2009). Når mening gøres til genstand for ledelse, afmonteres den dynamik som pluralitet og modsætninger kan

give, og det meningsfulde arbejde kan blive til endnu et normativt krav.

Vi må derfor, forskningsmæssigt og i de samfundsmæssige diskussioner, interessere os for, hvordan mening i arbejdet konstrueres som lokal proces. Mening i arbejdet er noget, der kæmpes om og for og med mange stemmer. Mening i arbejdet skal ikke være glat. Det kritiske perspektiv må set i det lys ikke forkastes, det er vigtigt at fastholde, at

kritik kan være en vigtig kilde til indsigt. Men der er brug for diskussioner af de veje, som arbejdet bevæger sig ad, når det er under hastig forandring. Diskussioner som ikke kun har effektivitet som overskrift. Det transformative perspektiv repræsenterer her forskellige bud på, hvordan man kan studere mening i arbejdet på en måde, der i højere grad åbner for en diskussion af, hvordan arbejdet – i lokale kontekster – skal udvikle sig.

NOTER

- 1 F.eks. projektet: *Processtøttede arbejdsmiljøindsatser med kerneopgaven i centrum*. Finansieret af Arbejdsmiljøforskningsfonden.
- 2 Forskningsprojektet *Mening som arbejdsmiljø-*

faktor i ældreplejen. Finansieret af Arbejdsmiljøforskningsfonden. Projektet gennemføres i et samarbejde mellem RUC, Center for Arbejdsmiljø og Arbejdsliv, ENSPAC og Kubix ApS.

REFERENCER

- Andersen, Niels Åkerstrøm & Asger Born (2001): *Kærlighed og omstilling. Italesættelse af den offentlige ansatte*, København, Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Baldry, Chris et al. (2007): *The Meaning of work in the new economy*, Basingstoke, Hampshire, Palgrave MacMillan.
- Bains, Gurnek et al. (2007): *Meaning Inc: The blueprint for business success in the 21st century*, London, Profile Books.
- Bovbjerg, Kirsten Marie (2005): Selvrealisering i arbejdslivet, i Sven Brinkmann & Cecilie L. Eriksen: *Selvrealisering. Kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur*, Aarhus, Klim.
- Bolton, Sharon C. (2005): *Emotion Management in the Workplace*, London, Palgrave.
- Braverman, Harry (1974): *Labour and Monopoly Capital. Degradation of work in the Twentieth century*, New York and London, Monthly Review Press.
- Brief, Arthur P. et al. (1990): Studying meanings of work: the case of workvalues, i Arthur P. Brief & Walther R. Nord (1990):

- Meaning of Occupational Work*, Massachusetts/Toronto, Lexington books, 21-64.
- Brief, Arthur P. & Walther R. Nord (1990): *Meaning of Occupational Work*, Massachusetts/Toronto, Lexington books.
- Brinkmann, Sven & Cecilie L. Eriksen (2005): *Selvrealisering – kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur*, Aarhus, Klim.
- Clausen, Thomas (2009): *Psychosocial work characteristics positive work-related states and labour market outcomes. A study of the antecedents and consequences of affective organizational commitment and experience of meaning at work*, PhD Thesis, Copenhagen, Danish Research School of Psychology.
- Castells, Manuel (1997): *The Power of Identity, The Information Age: Economy, Society and Culture Vol. II*, Cambridge, MA, Oxford, UK, Blackwell.
- Casey, Catherine (1999): "Come, join our family": Discipline and integration in corporate organizational culture, i *Human Relations*, 52 (2) 155-178.

- Cameron, Kim. S., Jane E. Dutton & Robert E. Quinn (red.) (2003): *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a new discipline*, San Francisco, Berrett-Koehler.
- Dahl, Hanne Marlene (2009): New Public Management, care and struggles about recognition, i *Critical Social Policy*, 29 (4) 634-654.
- Dutton, Jane & Belle Rose Ragins (2007): Moving Forward: Positive Relationships at Work as a Research Frontier, i Jane E. Dutton & Belle Rose Ragins (red.): *Exploring Positive Relationships at Work – Building a Theoretical and Research Foundation*, New York, Lawrence Erlbaum Associates, 387-400.
- Eliasson, Rosmari (1995): *Forskningsetik och perspektivval*, Lund, Studentlitteratur.
- Eriksen, Cecilie Lynnerup (red.) (2003): *Det meningsfulde liv*, Aarhus, Aarhus Universitetsforlag.
- Eriksen, Cecilie Lynnerup (red.) (2009): *Det meningsfulde arbejdsliv*, Aarhus, Aarhus Universitetsforlag.
- Eriksen, Tine Rask (2001): Omsorgsteori i et kritisk og videnskabsteoretisk perspektiv, i Merete Bjerrum, & Kirsten Lund Christiansen (red.): *Filosofi, etik, videnskabsteori*, København, Akademisk Forlag, 262-303.
- Fletcher, Joyce K. (1998): Relational practice. A feminist reconstruction of work, i *Journal of management inquiry*, 7, 2, 163 – 188.
- Fredrickson, Barbara (2001): The role of positive emotions in positive psychology: The broaden and build theory of positive emotions, i *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Gardell, Bertil (1976): *Arbetsinnehall och livskvalitet: en sammenstilling og diskussion av samhällsvetenskaplig forskning rörande människan och arbetet*, Stockholm, Prisma.
- Giddens, Anthony (1991): *Modernity and self-identity. Self and society in the late modern age*, Stanford, Stanford University Press.
- Hacman, J.R. & G.R. Oldham (1980): *Work Redesign*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- Hjort, Katrin (2005): *Professionaliseringen af den offentlige sektor*, Frederiksberg, Roskilde Universitetsforlag.
- Hvid, Helge (1990): *Det gode arbejde*, København, Fremad.
- Hochschild, Arlie (1983): *The managed heart*, University of California Press.
- Isakson, Jesper (2000): Constructing meaning despite the drudgery of repetitive work, i *Journal of humanistic psychology*, 40, 84-107.
- Jensen, Karen & Bodil Tveit (2005): Youth Culture – A source of energy and renewal for the field of nursing in Norway, i Hanne Marlene Dahl & Tine Rask Eriksen (2005): *Dilemmas of care in the Nordic Welfare State*, Aldershot, UK, Ashgate, 161-175.
- Kamp, Annette & Eva Munk-Madsen (2008): *Mening i arbejdet. Et litteraturstudie med særligt fokus på omsorgsarbejdet*, Roskilde, Roskilde Universitet.
- Kirschhoff, Jörg W. (2010): *De skjulte tjenestene – om uønsket atfærd i offentlige organisationer*, Doktorsafhandling, Karlstad Universitet, Sverige.
- Kristensen, Tage Søndergaard et al. (2005): The Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ). A tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment, i *Scand J Work Environ Health*, 31, 438-449.
- Larsen, Henrik Holt (2004): *HRM. License to work – arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?* København, Forlaget Valmuen.
- Liebst, Lasse Suonperä & Merete Monrad (2008): Imellem empati og depersonalisering – en følelsessociologisk analyse af tayloriseringens konsekvenser for hjemmeplejere, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 10, 1, 56-71.
- Løgstrup, Knud E.(1991): *Den etiske fordring*, København, Gyldendal.
- Mayo, Elton (1960): *The human problems of an industrial civilization*, New York, Viking Press.
- McGregor, Douglas (1960): The nature of human enterprise, i *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Mik-Meyer, Nanna (2009): Konstruktion af overvægtige som risiko. Ledelse af styringspresset : to normative nedslag, i Camilla Sløk (red.): *Velfærdsledelse ledelse og styring i den selvstyrende velfærdsstat*, København, Hans Reitzel.
- Miles, R.E. (1966): *Theories of management. Implications for organizational behaviour and management inquiry*, 7, 163 – 188.

- Morgan, Gareth (1998): *Images of organizations*, London, Sage.
- Møller Christiansen, Jørgen et al. (2002): *Hjemmeplejen i en omstillingstid. Personalets syn på deres arbejde, på omstillingerne og på fremtiden – belyst ud fra en spørgeskemaundersøgelse*, CASA og Københavns Kommunes BST, København.
- Olsen, Kristian Gylling et al. (2008): *Virksomhedens sociale kapital. En hvidbog*, København, Arbejdsmiljørådet og NFA.
- Olsén, Peter (2008): "Hvis vi bare ku' få fred til at passe vores arbejde". Om mening, forandring og psykisk arbejdsmiljø, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 10, 4, 43-58
- Pedersen, Michael (2009): *Tune in, Break down and reboot. On the production of the stress-fit self-managing employee*, PhD Thesis, Copenhagen Business School.
- Peterson, Christopher & Martin Seligman (2003): Positive Organizational Studies: Lessons from Positive Psychology, i Kim Cameron, Jane Dutton & Robert Quinn (red.): *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, San Francisco, Berrett-Koehler, 14-27.
- Pratt, Michael G. & Blake E. Ashforth (2003): Fostering meaningfulness in working and at work, i Kim Cameron, Jane Dutton & Robert Quinn (red.): *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, San Francisco, Berrett-Koehler, 309 -327.
- Ravn, Ib (2008): Mening i arbejdslivet – definition og konceptualisering, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 10, 4, 59-75.
- Ravn, Ib (2009): Meningsledelse. Ledelsesredskaber til at skabe mening i arbejdet med, i Cecilie L. Eriksen: *Det meningsfulde arbejdsliv*, Aarhus, Aarhus Universitetsforlag.
- Rodgers, Daniel T. (1974): *The work ethic in industrial America 1850-1920*, Chicago, University of Chicago Press.
- Salling Olsen, Henning (2004): Professioner som et troldspejl for arbejdet i den udfoldede modernitet, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 6, 1, 77-95.
- Sennett, Richard (1998): *The Corrosion of Character*, New York, Norton.
- Scheuer, Steen (1999): *Motivation. Aktørmotiver i arbejdslivet*, København, Handelshøjskolens forlag.
- Schultz, Karen (2000): *Eksistens i arbejdslivet*, København, Hans Reitzel.
- Seligman, Martin E. P. (2002): *Authentic Happiness*, New York, Free Press.
- Smistrup, Morten (2004): Fag og fagidentitet – en fantastisk og problematisk ramme for at blive dygtig, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 6, 4, 25-41.
- Storey, John (red.) (2007): *HRM – a critical text*, London, Thompson Learning
- Sørensen, Ole et al. (red.) (2008): *Arbejdets kerne – Om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis*, København, Frydenlund.
- Szebehely, Marta (red.) (2005): *Äldreomsorgsforskning i Norden. En kunnskapsöversikt*, TemaNord 2005, 208, Nordiska Ministerrådet.
- Szebehely, Marta (2006): Omsorgsvardag underskiftande organisatoriska villkor – en jämförande studie av den nordiska hemtjänsten, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 8, 1, 49-66.
- Thorsrud, Einar & Fred E. Emery (1970): *Mod nye samarbejdsformer. Eksperimenter i industrielt demokrati*, København, Steen Hasselbachs Forlag.
- Trydegård, Gun-Britt (2005): Äldreomsorgspersonalens arbetsvillkor i Norden – en Forskningsöversikt, i Marta Szebehely (red.): *Äldreomsorgsforskning i Norden. En kunnskapsöversikt*, TemaNord 2005, 208, Nordiska Ministerrådet, 143-1992
- Van Eijnatten, Frands M. (1993): *The paradigm that changed the work place*, Assens/Stockholm, Van Gorcum/Arbetslivscentrum, Social Science for Social Action: Toward Organizational Renewal.
- Vuori, Timo, Elina San & Mari Kira (2009): *Enthusiastic about a job? Meaningfulness making at work*, paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Chicago, August 8-13, 2009.
- Warhurst, Christopher & Paul Thompson (1998): Hands, hearts and minds: changing work and workers at the end of the century in workplaces of the future, i Paul Thompson & Christopher Warhurst: *Workplaces of the future*, Basingstoke UK, Palgrave MacMillan.
- Weick, Karl E. (1995): *Sensemaking in organiza-*

- tions, Thousand Oaks, California, Sage.
- Willig, Rasmus & Marie Østergaard (2005):
Sociale patologier, København, Hans Reitzel.
- Wrzesniewski, Amy & Jane E. Dutton (2001):
Crafting a job: Revisioning employees as
active crafters of their work, i *Academy of
management review*, 26 (2), 179-201.
- Wrzesniewski, Amy, Jane E. Dutton & Gelaye
Debebe (2003): Interpersonal sensemak-
ing and the meaning of work, i *Research in
organizational behaviour* (25), 93-135.
- Wærness, Kari (1984): Rationality of Caring, i
Economic and Industrial Democracy, 5, 185-
211.

Annette Kamp, ph.d., er lektor ved Center for Arbejdsmiljø og Arbejdsliv, ENSPAC, RUC
e-mail: kamp@ruc.dk