

MENINGSLEDELSE

– ledelsesredskaber til at skabe mening i arbejdet med³

Af Ib Ravn

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Strategi, mission og mening

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

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

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

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

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

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

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

Vidensforskeren Lars Qvortrup har sammen med skoleleder

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

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

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

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

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

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

Mening defineret: oplevelsen af sammenhæng

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Mening i livet – og i arbejdslivet

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

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

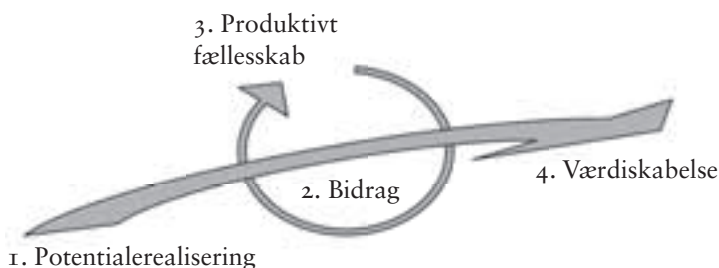
lationalt – den tilstand, hvor det enkelte menneskes opblomstring kommer i stand via andres opblomstring” (Ibid. 166. Min overs.) – hvilket jeg andetsteds har kaldt samblomstring (Elsborg og Ravn 2006: 13; Ravn 2008b: 57). At sikre sine egne behov for livsudfoldelse og også arbejde for andres er da Eagletons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

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

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

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

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



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

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

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

Lad os introducere en sidste faktor, den kunst at koordinere

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

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

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

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

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

Meningsledelse

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

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

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

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

At skabe værdi for kunder og brugere

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

a. Sig "mening" på direktionens strategiseminar

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

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

b. Innovation der skaber reel værdi

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

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

c. Målforankring på møder

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

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

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

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

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

d. Input til virksomhedens mening

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

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

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

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

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

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

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

At fremme det produktive arbejdsfællesskab

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

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

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

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

a. Italesæt afdelingens bidrag

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

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

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

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

b. Kollegial anerkendelse

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

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

c. Knaster: Hvem kan hjælpe?

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

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

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

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

d. Stjernestunder: Hvad inspirerer de os til?

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

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

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

e. Snubletråde: Hvordan kan vi undgå dem?

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

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

en dag afskediges for deres fejl eller utilfredsstillende bidrag.

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

At præcisere og fremme den enkeltes bidrag

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

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

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

a. Du bygger en katedral

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

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

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

b. Talentopdagelse

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

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

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

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

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

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

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

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

nye (processen er detaljeret beskrevet på facvid.squarespace.com/videndeling).

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

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

Konklusion: at facilitere arbejdets sammenhænge

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

Hvis lederen ikke formår at sætte sine medarbejders

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

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

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

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

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

Litteratur

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

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