

Mening i arbejdslivet

– Teori og praksisudvikling



Ib Ravn
Learning Lab Denmark
Danmarks Pædagogiske
Universitetsskole
Aarhus Universitet
Tuborgvej 164
2400 København NV
ravn@dpu.dk
www.dpu.dk/om/ibr

Nutidens arbejdstagere er kommet på som unikke og krævende enkeltpersoner siden 1970'erne, og næsten enhver vil ses og anerkendes og bruge sig selv og gøre en forskel her og nu

Hvem ønsker sig ikke et meningsfyldt arbejde? Det er måske 30-40 år siden, dette begreb rigtigt kom på dagsordenen, fremført af en ny oprørs generation. Dengang stod valget for de langhårede og venstreorienterede groft sagt mellem døden som bankelev og den progressive lærergerning med guitar i hånd og fællessang om bålet.

Vi har stadig et overflodssamfund, hvor basale behov bliver udmærket dækket for de fleste, og hvor der generelt er overskud til at søge mening og livsformål. Men et "meningsfyldt arbejde", sådan i bred almindelighed, som pædagog eller humanist sammen med titusind andre, er ikke nok i dag. Nutidens arbejdstagere er kommet på som unikke og krævende enkeltpersoner siden 1970'erne, og næsten enhver vil ses og anerkendes og bruge sig selv og gøre en forskel her og nu (Houe og Redder 2008). 1970'ernes ønske om et *alment* meningsfyldt arbejde er i de seneste år blevet skærpet til et krav om et ar-

bejde, der giver mening specifikt for *mig*, selvfølgelig sammen med andre, under en dygtig leder i en spændende virksomhed – men det er et krav om en dybt personligt gældende mening.

Selv om forventningen til mening har ændret sig meget på 30 år, har vores *forståelse* af, hvad det er, ikke udviklet sig synderligt. Mening i arbejdslivet er stadig et uklart og subjektivt begreb: Hvad der er meningsfyldt for mig, er det måske ikke for dig – for dig er det forfremmelse, for mig er det professionel udvikling, for min kollega er det sociale relationer osv. Hvis mening i arbejdslivet er et personligt spørgsmål om, hvad vi nu hver især synes, hvilket indhold har begrebet så?

I denne artikel skal jeg gøre et forsøg på at italesætte og præcisere emnet. Jeg skal definere:

- mening generelt
- mening i livet
- mening i arbejdslivet.

Jeg opstiller en teori for mening i arbejdslivet, der udnævner fire aspekter af arbejdslivet til at være særligt meningsgivende:

1. at man erkender og bruger sine særlige *styrker* og realiserer sine potentialer,
2. at man finder ud af, hvad der er ens unikke *bidrag* og kommer i gang med at yde det,
3. at man indgår i et *produktivt arbejdsfællesskab* med andre om at skabe noget vigtigt, og
4. at den organisation, man arbejder i, *skaber værdi i verden* ved at øge livskvalitet og dække reelle behov hos kunder og brugere og i samfundet som helhed.

I artiklens sidste del præsenterer jeg fire initiativer, man kan tage i en organisation eller en afdeling for at øge de ansattes arbejdslivsmening:

- A. Vha. *appreciative inquiry* kan man på afdelingsniveau præcisere retning og mening med afdelingen og dens bidrag til organisationens værdiskabelse,
- B. Gennem *coaching* kan man hjælpe medarbejdere og ledere med at afklare deres særlige styrker og unikke bidrag
- C. Gennem *redesign af afdelingens faste møder* kan man sikre et produktivt fællesskab og fremme hver enkelt medarbejders bidrag hertil
- D. Vha. *faciliteret kollegasparring*

uden afdelingslederens tilstedeværelse kan man stimulere en friere udveksling om hver enkelt medarbejders oplevelse af mening i afdelingen og organisationen.¹

Forskning i arbejdslivets mening

Selv om man måske ville tænke, at meningen med livet er et personligt eller privat anliggende, findes der dog en vis psykologisk forskning på området (Baumeister 1991; Wong og Fry 1998; Reker og Chamberlain 1999). Ser vi på meningen med den del af tilværelsen, der interesserer os her, nemlig arbejdslivet, fylder den faglige litteratur mindre, selv om det gode og meningsfulde arbejde ret beset altid har været præmissen for erhvervsvejledning og karriereplanlægning.

En første behandling af emnet på dansk med fuldt eksistenspsykologisk udtræk fik vi med Karen Schultz' (2000) "Eksistens i arbejdslivet". Hun indsætter Irvin Yaloms (1980) fire eksistentialer – frihed, mening, aleneværen og død – i arbejdssituationen,

1 En stor del af tankegodset i denne artikel er udviklet som forberedelse til et forsknings- og udviklingsprojekt i samarbejde med Nina Tange og Lene Thomsen (se fælles projektbeskrivelse her: tinyurl.com/2j5Salz, og deres hjemmeside her: www.meningiarbejdslivet.dk).

og hævder, at lederen skal være i stand til at møde medarbejderen med samtale og opmærksomhed på disse emner. Specifikt om mening fremhæver hun, at den gamle kontrakt om løn i bytte for arbejdskraft i dag suppleres af et nyt bytteforhold, hvor virksomheden tilbyder arbejderen mening til gengæld for medarbejderens engagement.

Hvenegaard m.fl. (2003) ser tilsvarende spørgsmålet om det meningsfulde arbejde i en eksistentiel sammenhæng og inddrager det i diskussionen om det gode psykiske arbejdsmiljø: "Meningsbegrebet bidrager ... med et større og bredere perspektiv på arbejdslivet end det traditionelle psykiske arbejdsmiljøfokus, hvor spillet mellem arbejdets krav og personens ressourcer ofte ses meget operationelt i et tilpasningsperspektiv. Mennesket har større perspektiver for livet og arbejdslivet end dette" (s. 16).

Samme konklusion synes man at være nået til på det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA), hvor man på baggrund af mange års forskning har formuleret seks guldkorn for et godt psykisk arbejdsmiljø (NFA; Kristensen 2007): Indflydelse, optimale krav, forudsigelighed, belønning, social støtte – og mening.

Mening opstår ifølge NFA af to forhold: medarbejderens bidrag til virksomhedens produktion (det giver oplevelsen af *sammenhæng*), samt virksomhedens evne til at skabe noget værdifuldt for kunder og samfund (det giver oplevelsen af *formål*). Disse to forhold udtrykker NFA i survey-spørgsmålene (version "tre-dækker II") "Er dine arbejdsopgaver meningsfulde?" hhv. "Føler du, at du yder en vigtig arbejdsindsats?" Et tredje spørgsmål nærmer sig meningsoplevelsen ad en anden rute: "Føler du dig motiveret og engageret i dit arbejde?" idet man næsten altid, som NFA fremfører (NFA u.d.), vil være engageret i sit arbejde, hvis man synes, det er meningsfuldt.

I mange undersøgelser foretaget af NFA har danskerne svaret på disse tre spørgsmål. Ca. fire femtedele af danske lønmodtagere vurderer, at deres arbejdsopgaver er meningsfulde i høj eller meget høj grad, at de yder en vigtig arbejdsindsats, og at de er motiverede og engagerede. Svarene på de tre nævnte spørgsmål er blandt de allerhøjeste scorer i AMIs korte skema (Kristensen, Pejtersen et al. 2006).

Høje scorerer finder man også i Isaksens (Isaksen 2000b) studie af meningsskabelse blandt en gruppe ansatte med ensidigt gentaget arbejde (tilberedning af flymad i

Mening opstår ifølge NFA af to forhold: medarbejderens bidrag til virksomhedens produktion (det giver oplevelsen af sammenhæng), samt virksomhedens evne til at skabe noget værdifuldt for kunder og samfund (det giver oplevelsen af formål)

storkøkken). Her angiver 75% af dem at opleve mening i deres arbejde, udtrykt i en eller flere af de otte typer mening, som Isaksen (2000a, s. 95) identificerer gennem sine interview (bl.a. mening gennem tilknytning til arbejdspladsen, gennem glæde ved at lære nyt i sit arbejde og gennem en oplevelse af selvbestemmelse i arbejdet, som giver en følelse af frihed).

Det er høje tal. Det moderne arbejde fremstår som ganske meningsfuldt i disse undersøgelser. Man kan spørge, om det virkelig kan passe. Lad os gætte på, hvordan NFA's respondenter ræsonnerer, når de bliver spurgt. Er mine arbejdsopgaver meningsfulde? Tjah, på en eller anden måde er de vel. Føler jeg, jeg gør en vigtig arbejdsindsats? Ja, det må jeg jo gøre, ellers ville jeg vel sige op. Føler jeg mig motiveret og engageret mit arbejde? Joh... jeg tager jo derhen hver dag, ikke?

Som respondent skal man nok være ilde stedt for at svare, at man synes, det er ligegyldigt, dét man går og laver 7-8 timer hver dag – hvad kun 2-3% af befolkningen da også gør, iflg. NFA's resultater. Men er det ensbetydende med, at kun 2-3% ikke har mening i arbejdslivet? Noget kunne tyde på, at disse undersøgelser har placeret overliggeren lavt.

En folketeori om mening

Psykologisk forskning (Baumeister 2004) peger på, at mennesker ikke kan udholde at leve i et meningsstomrum, og at man derfor skaber mening ud af det forhåndenværende materiale. Hvis man har et knirkende ægteskab og et middelmådigt arbejde, men dejlige børn, så er det måske dem, man fremhæver: dé skaber mening i ens liv. Er man fraskilt og barnløs, kan arbejde eller venner optræde som primær meningsgiver. Er man en rørig pensionist, der ikke får besøg af familien, er det måske helbredet, der opleves som meningsgivende.

I en række dybdeinterview om livets mening (Planthrin 2003) blev en meget lang række forhold nævnt som personlige meningsgivere: børn, familie, samvær, arbejde, økonomisk tryghed, engagement, gøre det man kan, gøre en forskel, udvikle sig selv, kunstneriske og ekspressive aktiviteter, intellektuelle interesser, menneskelig kontakt, kærlighed, tilfredshed i tilværelsen, ro, spiritualitet, tro og meget mere. Meget dybt og godt i arbejdet og livet kom med; det var en veritabel sweep-in, der var svær at skelne fra livskvalitet eller det gode liv helt generelt. Når intervieweren spurgte ind til, hvad der gav mening, havde de interviewede en tendens til at nævne nye me-

ningsgivere i højere grad end uddybninger af, hvorfor noget allerede nævnt giver mening.

I Isaksens (2000b) interview om mening i arbejdet sås mere udtalt en slags substitution, hvor forhold, der egentlig synes arbejdsmæssigt irrelevante, ofte blev fremhævet som meningsgivere. En af Isaksens kvindelige respondenter i cateringfirmaets køkken fremhævede den gode snak med kollegerne om deres kærester og weekendoplevelser som givende mening. Arbejdet selv nævnte hun ikke.

Lad os kalde dette en folketeori for livsmening. Folketeorier, fx i psykologi og fysik, er baserede på hverdagserfaringer og er ikke videnskabeligt afprøvede. I eksemplerne ovenfor viser der sig en folketeori, der siger, at *det er det aktuelt bedste i mit liv, der giver det mening*. På en hvilken som helst butikshylde, også livets, er der altid nogle ting, der er de bedste. På den måde er der altid mening at finde. Dét kan være årsagen til de relativt høje scorer i NFAs og Isaksens undersøgelser. Har man ikke et udfordrende, varieret og tilfredsstillende arbejdsindhold, lader man andre og supplerende faktorer træde til og udgøre meningen med arbejdet.

Til at fremme vores udvikling hen imod et liv med stor mening har vi brug for en mindre relativ, bøjelig og situationel forestilling om, hvad mening i arbejdslivet er.

Er en videnskabelig teori om mening mulig?

At vi konstruerer mening og betydning omkring os er vidnesbyrd om menneskets tilpasningsevne; dermed skaber vi vores identitet og hele sociale virkelighed: "Jeg er tømmer og gutterne dér er mit sjak" (Berger og Luckmann 1966). Men når vi har skabt en bestemt mening med tingene omkring os, begynder den at forme os og holde os fast, så vi har svært ved at undslippe den. I arbejdslivet kendes disse "undslippe-kvaler" som den fase, hvor man så småt er begyndt at blive utilfreds med sit arbejde, og indtil man finder et nyt. Det tager måneder eller år. Efterrationaliseringerne, resignationen og den omfattende sweep-in er én og samme proces, der er med til at holde os fast længere, end vi bagefter tænker godt var.

Til at fremme vores udvikling hen imod et liv med stor mening har vi brug for en mindre relativ, bøjelig og situationel forestilling om, hvad mening i arbejdslivet er. En forestilling vi kan holde os selv fast på, og som vi kan dømme vores aktuelle arbejde ud fra, så vi ikke springer over, hvor gærdet er lavest. Med lidt held kan en sådan forestilling også gøre tjeneste som en videnskabelig teori for mening i arbejdslivet. Lad os se på, hvad det kræver.

En teori skal etablere et overordnet perspektiv på emnet og herudfra identificere nogle relevante faktorer, aspekter eller dimensioner af emnet. Disse faktorer skal være

- a. teoretisk konsistente, dvs. de skal hænge fornuftigt sammen,
- b. distinkte, dvs. de må ikke overlappe, og
- c. komplette, dvs. de skal dække hele emneområdet.

Faktorerne må ikke gerne være induktivt genererede, som da Isaksen dannede sine otte kategorier ud fra hans informanternes oplysninger, og de skal heller ikke skyldes ren statistisk bearbejdning, som de faktoranalyser, man benyttede i en stor Meaning in Work-undersøgelse (MOW International Research Team 1987). Her fandt man frem til seks store klynger af mening, som folk tilskrev deres arbejde: jeg arbejder, fordi arbejde er vigtigt i mit liv, fordi jeg har ret til et arbejde, fordi jeg bør, for at tjene penge, for at udfolde mig eller for fællesskabets skyld. Faktorer, der genereres induktivt eller via faktoranalyse, har sjældent stor teoretisk konsistens (det er uklart, hvordan faktorerne forholder sig til hinanden og hænger sammen), og de vil sjældent synes komplette (man vil let kunne spørge: Jamen, hvorfor skal faktor Y så ikke også være med? Og faktor Z?).

Som påpeget af Harpaz og Fu (2002) i en kritik af MOW savnes en egentlig, systematisk og konsistent teori for arbejdets mening stadig. Det skyldes, at Isaksen, folkene bag MOW og mange andre empirisk arbejdende forskere i deres respekt for deres respondents suveræne meningskonstruktion simpelthen akkumulerer resultaterne af individuelle folketeorier. Det bliver til "Det, jeg synes, giver mig mening, er..." gange 25 eller gange 5000.

En videnskabelig teori har den fordel, at den må give et konkret, afgrænset bud på, hvad der udgør meningen med arbejdslivet. Den lader ikke alt give mening, kun visse ting er "tilladte". Deri ligger dens evne som målestok; den er ikke lavet af elastik. Man kan derfor bruge den til at afgøre: "Er dette arbejde virkelig meningsfuldt for mig, eller er det noget, jeg bilder mig ind, fordi det er for hårdt at se sandheden i øjnene?"

Det betyder også teorien kan falsificeres, dvs. kendes ugyldig, eller blot mangelfuld, hvis man i gentagen brug af den (fx i eftertanken eller i eksperimenter) kommer til den konklusion, at den ikke svarer til empirien, dvs. at den ikke indfanger det, vi med al rimelighed må opfatte som mening i arbejdslivet. Teorien er et bud, der kan forbedres. Sådan er det med videnskab. Heri ligger selvfølgelig

En videnskabelig teori har den fordel, at den må give et konkret, afgrænset bud på, hvad der udgør meningen med arbejdslivet. Den lader ikke alt give mening, kun visse ting er "tilladte". Deri ligger dens evne som målestok; den er ikke lavet af elastik.

også den teoretiske tilgangs svag-
hed: en teori etablerer et perspek-
tiv, der fokuserer på ét og udeluk-
ker noget andet – og dette andet
kan vise sig så væsentligt, at teo-
rien falder på dét.

At se et fænomen i en større sammenhæng

Skal vi danne en teori om mening
i arbejdslivet, må vi se nærmere
på, hvad de medgående ord be-
tyder. Hvad er overhovedet "me-
ning" for noget? Hvad vil det sige,
at en ting eller en oplevelse giver
mening? Lad mig foreslå følgende
definition:

En ting giver mening, når vi ser
hvordan den indgår i en større
helhed eller sammenhæng.

Nogle kradserier på et stykke pa-
pir får pludselig mening, når vi
ser, hvordan de udgør en større
helhed – et ord eller en tegning.
Når vi hører underlige skramle-
lyde inde fra naboeligheden,
giver de mening, når vi erindrer
naboens reolprojekt og forstår ly-
dene i den sammenhæng. Hvis
chefen beder os øge indsatsen på
et arbejdsområde, vi ellers har ig-
noreret, giver det først personlig
mening for os, når vi kan sætte
hendes anmodning i forbindelse
med et større projekt, fx virksom-
hedens strategi eller vores egne
mål med jobbet; ellers synes det
meningsløst.

*En ting giver mening,
når vi ser hvordan den
indgår i en større helhed
eller sammenhæng.*

At opleve meningsfuldhed er at få
øje på den større sammenhæng,
et givet fænomen er en del af. Vi
kan tale mening på forskellige
måder:

- Statisk, simpel perception: En brik får først mening, når vi finder dens rette plads i puslespillet.
- Dynamisk, funktionelt: "Hvad er meningen med den pind dér? Nåh, den holder luftindtaget åbent." Vi forstår meningen med noget, når vi opdager dets funktion.
- Intentioner: "Det var da komplet åndssvagt, dét han gjorde... Nåh, det var dét, han ville, jamen, så forstår jeg". Andre menneskers klodsede eller tåbelige handlinger fremstår meningsfulde, når man ser dem i dén større sammenhæng, der udgøres af deres hensigter.
- Udviklingsmæssigt, strategisk: For at realisere et større projekt må man af og til gøre ting, som isoleret betragtet ville se mærkelige ud. "Hvorfor skal jeg gøre X – nåh, derfor, okay, det giver god mening. Så gør jeg det gerne." Eller det modsatte: "Pokkers, alle de diskussioner vi havde, de førte altså ingen steder hen? Det var spild af tid!" Besværet var meningsløst, fordi vi ikke kom videre, vi udviklede intet nyt.
- Narrativt: At fortælle sin historie skaber mening. For eksempel viser forskning, at ulykker

og sorg bearbejdes og bliver nemmere at leve med, når man skriver om dem og skaber sammenhæng mellem de forskellige elementer af ens oplevelser, dvs. skaber en forståelig helhed ud af dem (Pennebaker 2003). Historien bliver kortere og mere logisk sammenhængende, for hver gang man fortæller den, og den giver større mening for en selv og andre – indtil man en dag måske ikke har behov for at tale om den svære oplevelse mere og kan slippe den.

Vi oplever med andre ord mening, når vi erkender fænomener som del af en større sammenhæng – enten fordi de allerede er det, men vi ser det ikke umiddelbart (som brikken i puslespillet eller direktionens slet kommunikerede strategi for firmaet), eller fordi en større helhed eller sammenhæng er under udvikling, og vi har muligheden for at blive en del af den ved at gøre dette i stedet for hint.

Dette handlingsaspekt indfanges i Tange og Thomsens (2006, slide 7) definition: Mening handler om at "skabe indsigt og sammenhæng i det, som er, og det, som kan blive – og derigennem øge handlemuligheder". Når man aktivt skaber sammenhæng ved at handle, får man det meningsfulde liv. Handle hvordan, i hvil-

ken retning? Lad os prøve at uddybe det.

Menneskers opblomstring og kærlighed

Talrige filosoffer har ytret sig om livets mening (Klemke 2000), de færreste særligt konstruktivt. En nyttig klassiker er Aristoteles, der i sin Etik bruger begrebet *eudaimonia* (1995, s. 19 (I, 7)). Det har man altid oversat som "lykke", men på det seneste (Paul, Miller et al. 1999) er en smukkere gengivelse slået igennem: "menneskelig opblomstring" (på engelsk: human flourishing). Aristoteles tænkte organismisk og teleologisk, alle ting og levende væsener har et formål (et *telos*) og en funktion, og menneskets mål er at udfolde de anlæg, vi er født med, så vi bliver til vise og dydige borgere i de græske bysamfund. "Eu" betyder god og "daimonia" ånd (som i det senere *dæmon*, en ond ånd) og dermed også væsen, lod og skæbne. Livsprojekt, ville vi vel sige i dag. Eudaimonia betyder således "det gode livsprojekt"; derigennem kommer meningen, og lykken.

Aristoteles' teleologi har været bandlyst filosofisk og videnskabeligt i mange hundrede år (han overdrev den da også: flammer stiger til vejrs, fordi ild stræber efter sit naturlige hjem i himlene). I dag må vi erkende, at tanken om potentialers realisering og men-

Talrige filosoffer har ytret sig om livets mening (Klemke 2000), de færreste særligt konstruktivt.

neskers stræben efter fjerne mål er en naturlig del af moderne humanistisk tankegods, som det finder udtryk i megen pædagogik, psykologi og human ressource-tænkning. Mennesket og dets skønne muligheder brød frem med renæssancen og borgerlige revolutioner og menneskerettigheder, og i de sidste 100 år har humanvidenskab, velfærdssamfund og arbejdsliv givet stadig bedre plads hertil.

At placere selve livets mening i realiseringen af det enkelte menneskes og dermed alle menneskers potentialer og livsmuligheder er ikke nogen indviklet ide, men den fremføres mærkeligt nok sjældent i den seriøse filosofiske litteratur. Den engelske litteraturkritiker Terry Eagleton (2007) er en undtagelse, og han fremsætter den med afvæbnende ligefremhed i sin lille bog *The Meaning of Life*. Han beskriver Aristoteles' eudaimonia som et resultat af "den skabende virkeliggørelse af ens særegent menneskelige evner" (s. 148), en "tilstand af velvære, der kommer af den frie opblomstring af ens styrker og talenter" (s. 166) (se også Flanagan 2007).

Denne tilstand, anskuet relationelt, er sådan indrettet, at den enes opblomstring muliggøres af de andres, og er et fælles ansvar: at sikre alle deres frie opblomstring (Eagleton 2007, s. 166), på

Aristoteles' græske kaldet *agapé*, latin *caritas*, kærlighed, ikke den eksklusive forelskelse, men den overskudskærlighed til næsten, der kan øses rigeligt af.

I John Cleeses samtaler med sin terapeut Robin Skynner formulerer de det således: "Kærlighed er evnen til at se menneskers behov og hjælpe dem med at dække dem" (hørt i DR-P1, 1997). Kærlighed udviser man, når man kan fornemme, hvad andre virkelig har brug for, og når man er i stand til at hjælpe dem med at skaffe sig det. At elske sig selv, eller blot holde af sig selv, er tilsvarende at vide, hvad man har brug for, og hvordan man skal få sine behov dækket. Bemærk: Det handler om, hvad vi dybt nede har reelt behov for, ikke hvad vi overfladisk ønsker os; det behøver ikke være det samme. Kærlighed går i dybden og siger måske overfladen imod, som når vi råder en søster til at forlade den voldelige mand, hun siger, hun elsker, eller nægter sønnike mere end tre timers World of Warcraft dagligt.

Indsæt "potentialer og evner" for "behov", og kærlighed bliver da det, der sikrer mennesker realiseringen af deres evner og livsmuligheder, deres opblomstring – dvs. både vores egen og de andres. "[Når] opblomstringen er gensidig kan vi ... tale om kærlighed", siger Eagleton (s. 173),

"Kærlighed er evnen til at se menneskers behov og hjælpe dem med at dække dem". Kærlighed udviser man, når man kan fornemme, hvad andre virkelig har brug for, og når man er i stand til at hjælpe dem med at skaffe sig det.

og peger på, at livets mening udmærket kan ligge i en sådan gensidighed, for her virkeliggør vi vores menneskelige natur på det fornemste. Denne fælles opblomstring kan kaldes samblomstring (Ravn 2006a, s. 7).

Smider man en pose blandede blomsterfrø i et bed, vil man se dem blomstre op og sammen danne en langt større og smukkere sammenhæng, end de udgjorde dér i frøposen. Livet giver mening, når det udvikles frem i store og frugtbare sammenhænge, hvor vi forstår og handler og lever på måder, der sikrer alle mennesker deres unikke livsmuligheders virkeliggørelse.

Behov, potentialer og muligheder, der skal tilgodeses, har vi alle. Men ingen af os har de samme. En viol har det nemt, den er biologisk bestemt til at blive viol. Men vi skal på opdagelsesrejse, før vi kan blive den, vi er. Vi er ikke tomme tavler, vi har anlæg, vi har kim, vi er disponeret i forskellige retninger, og vi formes vedvarende af vores livshistorie. Hvad er lige præcis *mine* talenter, styrker og interesser – og hvem skal jeg udvikle dem sammen med? Hvad er meningen med mit liv? Det er en erkendelsesrejse, man aldrig bliver færdig med, men som forhåbentlig går fremad, forfines, styrkes – så man indtræder og bidrager stadig mere fuldgældigt og

tilfredsstillende i de fællesskaber og sammenhænge, som livet væves i, og som giver det mening (Ravn 1999; 2006b). Blomstre op på sin egen måde og hjælpe andre gøre det samme – det lyder næsten banalt. Hvad betyder det konkret, f.eks. i arbejdslivet?

Styrker, bidrag, fællesskab, værdi

Realiseringen af den enkeltes særlige potentialer er en ide, vi udmærket kender fra human resource-tænkningen. Det er stort set, hvad enhver HR-konsulent eller personaleorienteret leder ønsker sig for sine folk: personlig og professionel udvikling. Sat lidt mere på spidsen kan vi sige, at det for hver af os må dreje sig om to ting:

1. Den enkeltes særlige styrker.

Hvad er jeg god til, hvad gør jeg bedre end andre, hvilke talenter kunne jeg drive det vidt med? Peterson og Seligman (2004) har identificeret 24 generelle styrker eller dyder, de mener, anerkendes i alle kulturer – mod, snilde, perspektiv, nysgerrighed, integritet, lederskab osv. En delmængde af dem vil være ens signaturstyrker, der er så karakteristiske for en som ens underskrift. Dem kan man udvikle. Eller man kan på anden vis identificere de evner og potentialer, der mere autentisk udtrykker det, man er.

Livet giver mening, når det udvikles frem i store og frugtbare sammenhænge, hvor vi forstår og handler og lever på måder, der sikrer alle mennesker deres unikke livsmuligheders virkeliggørelse.

2. *Den enkeltes bidrag.* Som managementtænkeren Peter Drucker (1999) formulerer det: Det vigtigste spørgsmål, en videnarbejder (og er vi ikke alle det?) kan stille sig, er "Hvad skal mit bidrag være?". Industrisamfundets typiske medarbejder var en arbejder eller en funktionær, der udførte veltilrettelagte funktioner i produktion eller administration. I dag har stadig færre ansatte præcise jobbeskrivelser; man skal i stedet finde ud af at gøre sig nyttig og yde et bidrag, hvor der er behov, og hvor man passer ind. Hvad er det, *jeg* skal bidrage med, her i mit nye job og i hele mit arbejdsliv? Hvordan skal jeg bruge mig selv til noget, som kolleger, ledere, virksomhed og kunder har brug for?

Heri ligger også fællesskabets styrke og bidrag til vores udvikling og jagten på vores livs mening, for denne findes nemlig ikke i isolation fra alt og alle, men netop i fællesskabets fleksible og ofte skiftende retninger og foci.

Med disse to faktorer – at man finder og bruger sine signaturstyrker, og at man bidrager med noget, der er brug for i en konkret arbejdssammenhæng – er vi godt på vej til at have defineret opblomstring i arbejdet, i hvert fald for den enkelte.

Men netop arbejdspladsen er ofte et kollektiv, der leves sammen med arbejdskammerater, eksterne samarbejdspartnere eller kunder. Deres rolle i meningen i arbejdslivet er socialitetens, det menneskelige fællesskab uden hvilket vi

ikke kan udfolde os som mennesker. Men det adskiller sig fra fællesskabet i familien, nabolaget og vennegruppen ved at være rettet mod produktion af varer og ydelser. Det er ikke frit eller uafhængigt: vi vælger sjældent vores kolleger, og vi kan typisk heller ikke vælge dem fra. Netop derfor udgør de et slags begrænsende skæbnefællesskab, en indramning eller tilretning af den frie udfoldelse af vores potentialer. I arbejdsfællesskabet skal vi samarbejde, vi skal fordele arbejdet, vi skal tilpasse os hinanden og opgaven.

Heri ligger også fællesskabets styrke og bidrag til vores udvikling og jagten på vores livs mening, for denne findes nemlig ikke i isolation fra alt og alle, men netop i fællesskabets fleksible og ofte skiftende retninger og foci. Når fællesskabet (projektgruppen, afdelingen, firmaet) skifter retning og strategi, inviteres vi mere eller mindre frivilligt med, og vi får nye udfordringer og sættes på nye opgaver. Går det godt, provokerer og udvikler det os, så vi oplever større spændvidde i vores livsmuligheder og mestrer livsudfoldelsen bedre (og går det skidt, ser vi os om efter et nyt arbejde).

Så fællesskabet er ikke blot leverandør af hygge, anerkendelse, venskab og lignende livskvalitetsfaktorer. Det er også medskab i vores meningskonstruktion.

I udførelsen af vores arbejdsopgaver udforsker vi nye aspekter af vores personlige livsmening, i og med at vores respektive livsmeninger fletter sig ind i hinanden, og vi bliver hinandens skæbne – så midlertidigt som vores skiftende jobs nu tillader os. Arbejdets kollektive stræben er derfor vores tredje pind i arbejdslivets mening:

3. *Det produktive arbejdsfællesskab*, hvor vi sammen skaber vores del af dét vigtige, vi udretter her i virksomheden, og hvor vi påvirker og udfordrer hinanden til at undersøge nye aspekter og muligheder i vores arbejdslivsmeninger.

Lad os til sidst se på virksomheden eller organisationen som helhed. Hvad er dens rolle i meningen i vores arbejdsliv?

En organisation kan vi forstå som en gruppe mennesker, der har slået sig sammen for at skabe værdi for kunder eller brugere, dvs. andre. En familie, en vennegruppe eller en forening har sine egne medlemmers velfærd og fornøjelse for øje, men en organisation sigter på at skabe produkter eller ydelser, som andre har brug for og vil betale for, enten direkte på et marked eller indirekte gennem samfundets skatter.

Den store og systemiske fristelse

på det kapitalistiske marked er naturligvis, at man som leder af en virksomhed interesserer sig mindre for kundernes behov og værdioplevelse og mere for den værdi, kunderne lader tilflyde virksomheden, dvs. merværdien. Det er den *shareholder value*, der under indtryk af amerikansk forretningstænkning i de seneste år har trængt sig langt frem på virksomhedernes dagsorden og får ledere til at tænke mere på firmaets daglige børsnotering og kvartalsregnskabet end på den langsigtede værdiskabelse ud af huset.

I modsætning hertil kan man fremhæve *stakeholder value* (Ackoff 1994; Donaldson og Preston 1995), dvs. den værdi, som virksomheden skaber for *alle* sine interessenter, primært kunder og medarbejdere, men også investorer, leverandører, samarbejdspartnere, lokalsamfund, miljøet og det globale samfund. Den aktuelle diskussion om Corporate Social Responsibility dækker en sådan interesse i, at virksomheder skal bidrage til samfundet og ikke primært eller udelukkende tjene penge til sig selv.

En rimelig afvejning af disse to behov kan illustreres således: Overskuddet, de sorte tal på bundlinjen, er for virksomheden, hvad ilt er for mennesket: Man skal trække vejret for at leve, men hvis man lever for at trække vejret, er

der noget galt med ens prioriteringer. Desperadokapitalismen med Enron og WorldCom udstillede denne patologi. En af dansk erhvervslivs grand old men, Haldor Topsøe, understreger, hvad der kommer først: "Erhvervslivet og industrien har ingen mening i sig selv, hvis den ikke gør det bedre for befolkning og for fattige lande" (Vestergaard og Sørensen 2008, s. 20).

Dertil kommer så, at de færreste mennesker gider arbejde for at tjene store penge til firmaet (med mindre virksomheden er i akut krise). Det er som regel kun rigtig interessant for den administrerende direktør, økonomidirektøren og nogle få ledere i regnskabsafdelingen, der bliver anerkendt af ejerne og aftvinger konkurrenterne respekt for de pæne tal. De fleste andre vil typisk hellere levere kvalitetsprodukter, der gør kunderne virkelig glade, og som de selv er stolte af at levere – hvor konkurrencen om kunderne ofte nøder producenter at fremstille de middelmådige produkter, der efterspørges, og som ofte er firmaets cash cows. Har dygtige slagtere egentlig lyst til at forarbejde de elendige og alt for billige kødvarer, som danske forbrugere efterspørger, og som slagterierne derfor kræver, at svine- og kvægproducenter leverer? Næppe.

Professionelle som den økologi-

ske slagter, rengøringskonsulent, tandlægen, ekspedienten i kvalitetsforretningen, kloakrensere og krisepsykologen vil ofte kunne gennemskue kundernes situation og gå bagom deres måske usikkert formulerede ønsker og se ind til deres reelle behov, og foreslå løsninger dér. At hjælpe kunderne med det, de *virkelig* har brug for, og få en fornuftig hyre for det, kan man formode er en kilde til stor glæde for de fleste professionelle – ligesom det må være skønt for kunden at blive set og hjulpet på sine måske ikke fuldt ud erkendte behov.

Sådan et arbejdsliv vil de fleste ønske sig, hvor lønnen og de ydre statuskendetegn er sat i det rette perspektiv af glæden ved at gøre rigtig nytte og bruge sine talenter til at tjene andre med. Trukket op i en organisatorisk kontekst må det være dette, som Kolind (2006, s. 47-48) mener med, at virksomheden skal have en mening, en eksistensberettigelse, noget der gør den vil blive savnet, hvis den ikke eksisterede; begreber som også Irmis Alfred Josefsen (Josefsen 2004) betjener sig af.

At skabe glæde og nytte hos sine kunder er at være rigtig værdifuld for dem (Ventegodt 1996), og dette forhold kan derfor sammenfattes under begrebet værdiskabelse. Ved det forstås aktuelt resultat-, dvs. overskudsskabelse,

"Erhvervslivet og industrien har ingen mening i sig selv, hvis den ikke gør det bedre for befolkning og for fattige lande"

idet værdier for en økonomidirektør er lig med penge. Alment forstået er værdier dog mere end penge, og vi kan glimrende generalisere betydningen af termen værdiskabelse og forstå den økonomiske værdiskabelse som en delmængde af den almene værdiskabelse, ligesom behovet for ilt er en delmængde af behovet for det gode liv. Det bliver da den fjerde faktor i arbejdslivets mening:

4. Virksomhedens værdiskabelse.

At arbejde for en virksomhed, der er værdifuld for sine kunder og brugere derved, at den fremmer deres livskvalitet og dækker deres reelle behov, giver mening i arbejdslivet.

(Lad mig indskyde her, at magtteoretikere og kapitalismekritikere vil anklage mig for at være rystende naiv: Medarbejderne må lege med arbejdslivsmening lige præcis så længe, det ikke truer firmaets overlevelse. Den indvending er ikke helt forkert; hensyn til bundlinjen sætter helt afgjort grænser. Dog kommer den dag velsagtens, hvor medarbejdere, fagforeninger eller investorer sætter foden ned og lukker en virksomhed, hvis den svinger sit ansvar over for kundernes livskvalitet, samfundets tarv eller medarbejdernes oplevelse af mening. Lars Kolind har netop luftet den mulighed: En virksomheds produktion kan være så lidet

konstruktiv, at der ikke er nogen mening med den, og at samfundet er bedst tjent med, at den lukker. Det kan man selvfølgelig lade statsmagten bestemme, men en bedre løsning var dog, at markedet bestod af så oplyste kunder, medarbejdere og investorer, at de selv fandt ud af det og undgik virksomheden. Skal en sådan handlingsmulighed kunne tænkes og iværksættes, skal den også kunne italesættes og begrundes, fx i virksomhedens bidrag til dens medarbejders arbejdslivsmening – og en sådan italesættelse er netop mit anliggende i denne artikel.)

Samblomstringsteorien for mening i arbejdslivet

Der er altså fire faktorer i denne teori om arbejdslivsmening. Vi oplever mening i arbejdslivet, når vi 1. bruger vores særlige *styrker* og talenter til at 2. yde et vigtigt *bidrag* i 3. et produktivt *fællesskab*, hvorigennem vi 4. skaber *værdi* i verden omkring os, fordi vi fremmer kunders og brugeres livskvalitet.

Denne bestræbelse bidrager til vores livsmening som helhed: Ved at udvikle vores talenter fremmer vi vores *egen* opblomstring, og ved at yde et bidrag til verden sammen med andre og skabe værdi og reel behovstilfredsstillelse for organisationens kunder fremmer vi *andre* menneskers opblomstring. Gennem arbejdet i

en organisation, evt. i netværk på tværs af organisationer, kan vi således virkeliggøre både vores egne potentialer og andre menneskers, altså de øvrige stakeholderes. Vi opnår en samblomstring.

Da menneskelig opblomstring er en udviklingsproces, hvor kim og potentialer realiseres, og mennesket derved indtræder i og medskaber en stadig større personlig og social virkelighed, er opblomstring også en meningsskabende proces. Ovenfor definerede vi mening som oplevelsen af, at noget passer ind i en større sammenhæng eller helhed. I takt med, at vi finder ud af, hvem vi er, hvad vi kan, og hvad vi skal bidrage med i hvilke sammenhænge, oplever vi også større mening i (arbejds)livet – fordi vi bliver stadig mere fulgyldige medlemmer af et lokalt eller globalt fællesskab, hvor enhver bidrager til helheden efter bedste evne. Mening i sit liv oplever man, når man ser sine talenter og interesser blomstre og blive værdsat af andre, fordi det lykkes en at bidrage til realiseringen af også deres livsmuligheder.

De fire faktorer for mening i arbejdslivet er alle nødvendige. Lad os se hvordan.

Man kan skabe god værdi i verden, have et strålende arbejdsfællesskab og bidrage med en fantastisk arbejdsindsats, men bruger

man ikke sine unikke styrker og talenter, vil man føle sig tom og uautentisk. "Det er muligt, der er brug for mig her, og at I er glade for mig, men det er altså ikke *mig*, det her arbejde." Man skal have sig selv og sine særlige egenskaber med i arbejdet, for at det skal føles rigtig meningsfyldt.

Men det er ikke nok, at "de her opgaver lige er mig!" – hvis der ikke er brug for, at de bliver løst. Det er selvrealisering i et vakuum, som til sidst bliver snylteri. Det opleves ikke i længden som meningsfyldt at stå alene, uden for fællesskabet og uden at bidrage – og på en arbejdsplads vil man da også blive frataget de opgaver eller fyret før eller senere.

Deltager man ikke i et produktivt fællesskab, har man ikke fornøjelsen af den kamp og udvikling, som andre menneskers nærvær bestandigt inviterer, udfordrer og provokerer en til. Man kan måske glimrende realisere sig selv som selvstændig og skabe værdi i verden (van Gogh er et eksempel), men en dyb og kvalificeret udvikling af ens evner og muligheder vil som oftest forudsætte interaktion med andre mennesker – der skærper og beriger meningsoplevelsen.

I takt med, at vi finder ud af, hvem vi er, hvad vi kan, og hvad vi skal bidrage med i hvilke sammenhænge, oplever vi også større mening i (arbejds)livet. Mening i sit liv oplever man, når man ser sine talenter og interesser blomstre og blive værdsat af andre, fordi det lykkes en at bidrage til realiseringen af også deres livsmuligheder.

Den fjerde faktor, værdiskabelsen, er nødvendig, for heri ligger prøven på ens talenters udfoldelse og indsats i det produktive fællesskab: Frembringer vi noget, verden har brug for? Er vi med til at bygge livet og samfundet op eller til at rive det ned? Et kapitalistisk marked kender ikke forskel på efterspørgsel på tobak og på grønsager, men som enkeltpersoner vil de fleste af os uvægerligt skelne. Sidder man i et spændende job, kan man længe lukke øjnene for arbejdspladsens måske tvivlsomme samfundsbidrag, men et meningsfyldt arbejde må i sidste instans skabe værdi i verden og fremme samfundsudvikling og menneskers livskvalitet – i det mindste som man selv forstår det, givet at kun få objektive sondringer mellem værdiskabende og værdinedbrydende er mulige.

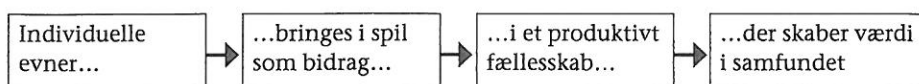
Nærværende teori for mening i arbejdslivet er ikke klassisk beskrivende eller forklarende teori, som vi så det hos Isaksens eller Meaning of Work-kollektivet. Der beskrev forskerne, hvad de fandt, nemlig de interviewedes egne oplevelser af, hvad der gav dem mening, og disse beskrivelser samlede forskerne i hver deres typologi eller liste af typer. Vi er i stedet gået mere deduk-

tivt til værks, dog med skelen til hverdagserfaringer: Hvad kunne tænkes at udgøre mening i arbejdslivet sådan nogenlunde sammenhængende forstået? Svaret er de nævnte faktorer, der udgør led i en kæde af virkeliggørelse, frembringelse eller produktion, som illustreret nedenfor: Menneskers kim og muligheder opdages og sættes i spil, så de kommer til at betyde noget og indgår i sociale sammenhænge, hvor der er brug for dem – så også andre menneskers behov kan dækkes og deres potentialer realiseres.

Denne kæde er også en tjekliste, som enhver kan bruge til vurdering af sit arbejde. Man stiller sig de fire spørgsmål: Bruger jeg mine særlige evner og talenter? Yder jeg et vigtigt bidrag på min arbejdsplads? Er jeg en del af et produktivt fællesskab? Skaber min arbejdsplads værdi i verden ved at dække kundernes og brugernes reelle behov?

Man kan ikke bruge teorien til objektivt at vurdere andres arbejde med, da vi har defineret mening som en oplevelse, der i sagens natur er subjektiv. Men vi kan vurdere vores eget arbejde og bruge resultatet til en refleksion over, hvordan det går med vores livs-

Bruger jeg mine særlige evner og talenter? Yder jeg et vigtigt bidrag på min arbejdsplads? Er jeg en del af et produktivt fællesskab? Skaber min arbejdsplads værdi i verden ved at dække kundernes og brugernes reelle behov?



projekt, vores *eudaimonia*, vores opblomstring som mennesker.

Vi kan også bede andre om at vurdere *deres* arbejde. En sådan massevurdering kan foretages som interview eller survey, og det er da også starten på en teoribaseret, videnskabelig undersøgelse. Ved at bruge de fire faktorer, operationaliseret i spørgsmål som de fire just nævnte, evt. yderligere specificeret i underspørgsmål, kan vi afgøre, hvor stor mening, respondenterne oplever i deres arbejde – som rammesat af teorien. Vi undlader at spørge til respondenternes opfattelse af, hvilke forskellige ting der giver mening i arbejdet, og beder dem tjekke af på vores liste. Hvert spørgsmål kan udstyres med en femtrins svarskala: Angiv, hvor enig du er: "Jeg bruger mine særlige evner og talenter i mit arbejde" – 5. Meget enig, 4. Ret enig, 3. Hverken enig eller uenig, 2. Ret uenig, 1. Meget uenig. Det giver de velkendte kvantitative svar, der kan bruges til sammenligning mellem arbejdspladser eller før og efter forandringer eller udviklingsindsatser.

Teorien tager ikke udgangspunkt i en kortlægning af empirisk forekommende arbejdslivsmeninger, men fastsætter ud fra overvejelser over menneskets bedste muligheder en standard eller et ideal for mening i arbejdslivet. Teorien er således normativ eller transfor-

mativ (Ravn 2006c), som også teorier for sundhed og godt arbejdsmiljø er det. Den kan dermed bruges som udgangspunkt for en intervention, der sigter mod forbedring (Kristensen 2005) – her: af ansattes mening i arbejdslivet.

Hvordan skaber man så mere mening på arbejdspladsen?

Vil man som leder, tillidsrepræsentant eller HR-konsulent tage initiativ til, at medarbejderne på en arbejdsplads oplever mere mening i arbejdslivet, er der ifølge samblomstringsteorien fire steder, man skal tage fat:

1. Hver medarbejder skal blive bedre til opdage sine særlige evner og talenter, og evnerne skal bruges og udvikles mere.
2. Den enkelte skal finde ud af, hvilket bidrag vedkommende kan yde, og bidraget skal være større og mere kvalificeret – og arbejdet skal tilpasses medarbejderne sådan, at deres muligheder for at yde et unikt bidrag og deres udviklingsbehov tilgodeses mere.
3. Medarbejderen skal i højere grad kunne indgå i et fællesskab på arbejdspladsen. Det vil sige, at muligheden for forpligtende og tilfredsstillende sociale relationer skal forbedres. Hygge er ikke nok; fællesskabet skal være rettet mod, at man udretter noget vigtigt sammen.

4. Organisationen (eller den relevante enhed) skal skabe mere værdi for kunder og brugere. Det vil sige, at der skal leveres produkter og ydelser, der i højere grad må formodes at dække menneskers reelle behov. Underlødige produkter og ydelser, der kun efterspørges pga. effektiv markedsføring eller forbrugernes ureflekteret lave kvalitetskrav, skal udfases.

Hvordan gør man det? Her skal vi foreslå fire metoder, der hver tager fat i en eller flere af de nævnte indsatsområder: A. appreciative inquiry, B. coaching, C. møde-redesign og D. faciliteret kollega-sparring.

A. Med en organisationsudviklingsproces som appreciative inquiry (AI) (Cooperrider and Whitney 2005) involverer man en hel organisations medarbejdere i at præcisere organisationens mål og strategi. Ud fra en anerkendelse af de processer, der fungerer godt i organisationen, spørger man til, hvad medarbejdere og ledere ønsker sig kunne fungere bedre, og i en systematisk proces søger man sammen at frembringe det ønskede.

Hvis vi tilpasser AI-processen, så den tilgodeser den aktuelle udfordring, nemlig at fremme de ansattes mening i arbejdslivet, vil det være oplagt at sætte ind på ma-

kroniveau i organisationen. Man kan bruge AI til at bestemme, hvor organisationen kan koncentrere sin indsats, så den skaber mere værdi for sin omverden og i højere grad dækker autentiske behov hos kunderne, frem for at levere produkter ingen er stolte af.

AI-processens fire faser kan således få følgende indhold: I fase 1, Discovery, identificerer ledere og medarbejdere i fællesskab den kvalificerede dækning af kundernes reelle behov, som organisationen allerede leverer, og de ansatte anerkender hinanden for det. Det lægger en konstruktiv bund, så gruppen i fase 2, Dream, kan give sig til at skitsere de produkter og ydelser, som man *også* eller *i højere grad* kunne tænke sig at levere, sådan at man fremmer kunders livskvalitet og samfundets udvikling (igen, der findes naturligvis ingen objektive standarder for hvilke produkter, der gør det; men ledere og medarbejdere vil alle have en holdning til det, og *den* skal tages alvorligt og sættes i spil, for at de ansatte kan opleve mening i arbejdslivet – idet vores teori jo siger, at ren profitmaksimering kun vil tilfredsstille de færrestes søgen efter mening i arbejdet).

I fase 3, Design, fastlægger de involverede den plan, der skal sikre, at de just definerede produkter eller ydelser fremstilles og bringes

Man kan bruge AI til at bestemme, hvor organisationen kan koncentrere sin indsats, så den skaber mere værdi for sin omverden og i højere grad dækker autentiske behov hos kunderne, frem for at levere produkter ingen er stolte af.

til markedet, og i fase 4, Delivery, implementeres planen.

Andre mål- og strategiprocesser kan naturligvis anvendes til at afgøre, hvad organisationens værdiskabende bidrag til kunder og brugere bør være, nr. 4 på vores liste over faktorer der fremmer mening i arbejdslivet. I modsætning til de vanlige, direktionsdrevne strategiprocesser, har AI den fordel, at den involverer alle ledere og medarbejdere (som fx også Ackoff 1994 gør det), og derigennem også bidrager til alles oplevelse af at deltage i et produktivt fællesskab – punkt nr. 3 på listen.

B. Mens arbejdet med organisationens mål og værdiskabelse er kendt territorium, er det lidt mere usædvanligt at spørge til den enkelte medarbejders eller det lokale arbejdsfællesskabs bidrag og mening. Spørgsmål som nr. 1 og 2 på vores liste, "Får du brugt dine særlige evner og talenter?" og "Synes du, at dine aktuelle arbejdsopgaver lader dig bidrage med det, du allerhelst vil bidrage med?" er dog ikke usædvanlige i medarbejderudviklingssamtaler, og de kan udmærket tages op af enhver leder i det regi.

På det seneste er coaching som teknik til forløsning af den enkeltes potentialer slået så rigeligt igennem, at jeg her ikke behøver mere end antyde, hvor oplagt det

er at inkludere spørgsmålet om mening i arbejdslivet heri. Prisen på individuel coaching sætter dog grænser her, og gruppecoaching kan komme på tale – dels som en måde for de mange enkeltpersoners mening at blive behandlet på, og dels som en måde at styrke fællesskabet på.

Når møder fremmer det produktive arbejdsfællesskab

C. Oplevelsen af at arbejde i et produktivt fællesskab, der frembringer noget særskilt vigtigt, kan fremmes gennem en myriade af gruppe- og teamudviklingsprocesser. Lad mig nævne en lidt anderledes tilgang, der hæfter sig ved det daglige fællesskab, som det kommer til syne (eller måske ikke gør) i en af de mest ordinære begivenheder på arbejdspladsen: mødet.

Afdelingsmødet eller projektgruppemødet, hvor en leder sidder med 5-15 medarbejdere, betragtes almindeligvis som en velkendt foreteelse med en dagsorden, der skal afvikles og dertil hørende orienteringer, diskussioner, beslutninger, referat osv. Forstået på denne måde bidrager møder ikke synderligt til ansattes oplevelse af mening i arbejdslivet. Adspurgt (Ravn 2007, s. 14) svarer medarbejdere i fem danske videnvirksomheder, at de kun i middel grad får brugt deres kompetencer på møder (score 3,2 på en skala fra 1

På det seneste er coaching som teknik til forløsning af den enkeltes potentialer slået så rigeligt igennem, at jeg her ikke behøver mere end antyde, hvor oplagt det er at inkludere spørgsmålet om mening i arbejdslivet heri.

til 5, hvor 5 er højest), og de synes ikke rigtig, de bidrager positivt til samfundet gennem deres mødedeltagelse (score 2,6).

Mens disciplinen mødeledelse har stået i stampe i 30 år, har ledelse i almindelighed, og især personaleledelse, udviklet sig med stormskridt. På mødet fedter vi stadigvæk rundt med dagsorden og referat og talerlister som for 30 år siden, mens ledere i dag taler om missioner, værdier, projektorganisering, kvalitet, kundeservice, hele medarbejdere, work/life balance – begreber, der stort set var ukendte for 30 år siden.

Mødet kan i dag generobres som lederens forum for udøvelse af multipersonel ledelse. Hvornår leder en leder sine medarbejdere? Når hun tager beslutninger sammen med direktionen? Jo, skam. Når hun orienterer via firmaets intranet? Ja, da. Når hun taler med en enkelt medarbejder hen over skrivebordet? Bestemt. Når hun sidder og ser alle medarbejderne i øjnene på et møde? Ja, i allerhøjeste grad. Mødet er i særklasse det sted, hvor en leder viser, hvem hun er, og hvad hun kan, og hvordan hun guider og kanaliserer den samlede medarbejdergruppes energi. Hvor gode er ledere til at gennemføre engagerende, energifyldte, vigtige, dynamiske og resultatskabende møder? Ikke særligt gode, viser vores

undersøgelser, hvor møder generelt vurderes til at ligge kun lidt bedre end "Hverken gode eller dårlige" (Ravn 2007, s. 18).

Så der er et stort forandringspotentiale her. Med lidt træning i facilitering (Ravn 2005) kan ledere og medarbejdere blive bedre til at styre mødets proces, således at mødets indhold og formål i langt højere grad tilgodeses. En klassisk mødeleder fokuserer normalt på at komme gennem sin dagsorden (der jo angiver mødets indhold), mens en moderne mødefacilitator også må være uhyre opmærksom på mødets proces, for her ligger ofte nøglen til et vel gennemført møde med engagerede deltagere, der oplever, at de sammen har skabt mødets resultater. Det vil sige: deltagere, der bruger sig selv (nr. 1 på vores liste) til sammen (nr. 3) at skabe resultater, dvs. værdi, for de stakeholdere, mødet burde tjene (nr. 4).

Hvor en klassisk mødeleder for eksempel – på bedste demokratiske vis – lader deltagerne tale i den rækkefølge, de melder sig, så vil en facilitator sikre sig, at alle de tilstedeværende bidrager til mødet, også de uerfarne, generte eller mere eftertænksomme mødedeltagere, der normalt ikke kommer på banen, selv om "Ordet er frit", som den klassiske mødeleder ynder at sige så flot.

Hvor gode er ledere til at gennemføre engagerende, energifyldte, vigtige, dynamiske og resultatskabende møder? Ikke særligt gode, viser vores undersøgelser,

Bidrag fra enhver kan sikres ved, at facilitator giver deltagerne to minutters tænkepause i komplet stilhed et par gange pr. mødetime. Her kan man samle tanker og skrive et par ideer eller bullets. Eller facilitator kan bede deltagerne drøfte det aktuelle dagsordenspunkt med deres sidemand i fem minutter. Det er godt for de bly: enhver kan tale med en sidemand. De ekstroverte får lejlighed til at verbalisere deres tanker, hvilket skærper dem, når de skal fremlægges senere i plenum. Det er effektivt, hvad taletid angår. Alle de ellers tavse vil føle sig set og hørt af i hvert fald én anden på mødet. Disse tænke- og samtaleperioder kan afsluttes af en almindelig runde, hvor alle (stramt styret af facilitator) får et halvt minut til at sige, hvad de nåede frem til. Den tavse refleksion, den parvise summen og runden er tre ydmyge teknikker, der skulle kunne fremme både den enkeltes oplevelse af at bidrage til mødet (nr. 2 på listen), og af at man *sammen* har udrettet noget fornuftigt (nr. 3) – bedre end de sædvanlige møder med enetaler fra lederen og fri debat mellem de fire mest højrøstede deltagere.

Der findes mange, mere avancerede teknikker end disse uhyre simple (Ghais 2005; Elsborg and Ravn 2006; Krüger 2006). De fleste af dem sigter mod at ændre mødet, så det dels skaber mere

værdi ud af huset, dvs. hjælper gruppen og organisationen udrette det, den skal for sine kunder, og dels fremmer deltageres bidrag til gruppen eller afdelingen, så de ikke sidder passivt og føler sig frustrerede, fremmedgjorte eller på anden vis koblet af det, der ellers kunne være et produktivt fællesskab.

Det responderende kontormøde

Lad mig nævne en type møde, der kan bruges til at fastholde en afdelings fokus på mening i arbejdslivet: det faste afdelingsmøde eller kontormøde. Det består typisk af en halv times orientering fra afdelingslederen efterfulgt af diverse meddelelser eller en runde, hvor alle fortæller, hvad de har lavet den sidste uge. Det er en demokratisk form, der måske var forfriskende ny for 30 år siden, hvor man først lige var begyndt at informere medarbejderne overhovedet, og hvor det var storslået, at de kom på banen efter tur. Men i dag er gnisten gået af den form: ledere oplever ikke, at formen involverer medarbejderne tilstrækkeligt, og "Bordet rundt" keder mange medarbejdere (Ravn and Tange 2008).

I en afdeling, der arbejder med mening i arbejdslivet, kan man vælge at erstatte fx hvert tredje afdelingsmøde med en proces, jeg kalder det responderede kontormøde (se tinyurl.com/23ms5f).

Det er en forkortet udgave af supervisionsprocessen "det reflekterende team" (Andersen 1991) og kan klares på ½-1 time. Anvendt på emnet arbejdslivsmening kan processen se ud som følger. Vi forudsætter, at ledere og medarbejdere er nået så vidt, at de kan sætte en del ord på deres individuelle og fælles arbejdslivsmening – altså hvad er det, Alexandras (og Bos og Camillas og...) 1. særlige evner og talenter er, 2. hvad ønsker de at bidrage *mere* med, end de gør nu, 3. hvad går deres arbejdsfællesskab ud på, og hvordan kan de udbygge det, og 4. hvilke særligt fremragende produkter på firmaets palet er det, de ønsker at fokusere på fremover.

Afdelingslederen starter med at bede medarbejderne erindre sig nogle nøgleord fra deres arbejdslivsmening, som de aktuelt formulerer den ("jeres særlige talenter, bidrag osv."). Hun inviterer nu et par medarbejdere til at fortælle om en aktuel hændelse eller oplevelse, der knytter sig til deres arbejdslivsmening. Det kan være én ud af fire typer ting: 1. En relevant og svær udfordring, de står over for, 2. et nyt, større initiativ, de skal starte, 3. noget, der er lykkedes for dem for nylig, eller 4. noget, der *ikke* er lykkedes for nylig. Alt sammen ting, der relaterer sig til den udvikling mod større mening i arbejdslivet, som de har gang i.

Den første kollega, der melder sig, fortæller om det i 3-5 minutter. Så beder lederen resten af kredsen om at bidrage med et par konstruktive kommentarer af en særlig type. Kommentaren henledes til lederen, så kollegaen med fortællingen er fri til at reflektere over den og ikke skal tænke på at diske op med passende grimasser. Til medarbejderen med en aktuel udfordring giver kollegerne konstruktive bud på, hvordan den skal tackles. Medarbejderen med et nyt initiativ tilbydes begrundelser for, hvorfor initiativet er vigtigt og velkomment. Kollegaen med det, der er lykkedes, får at vide, på hvilken måde hendes succes virker inspirerende på de kolleger, som rent faktisk inspireres heraf. Medarbejderen med det mislykkede projekt får først lov til at fortælle, hvad han har lært af det, og derefter fortæller nogle kolleger, hvad de personligt kan lære af hans fejlslagne indsats.

På et trekvarters afdelingsmøde kan man nå igennem 4-6 kolleger, der alle modtager et vist mål af konstruktiv ment feedback. Ingen må sige noget, de ikke mener. Kan ingen levere feedback af den ønskede type, går man videre, for alle skal være ærlige – men præmissen er, at medarbejderne gerne må nødes til at lede efter det konstruktive, vigtige, inspirerende eller lærerige i deres kollegers oplevelser; og det lyk-

kes erfaringsmæssigt også langt de fleste gange. Den enkelte medarbejder høres og anerkendes på de personlige, men professionelle aspekter af arbejder, hvilket – selv om det ikke direkte italesættes som arbejdslivsmening – skulle fremme den enkeltes oplevelse af at bruge sine talenter, yde et bidrag og deltage i et produktivt fællesskab med sine kolleger.

Faciliteret kollegasparring om mening

D. Hvis man som leder gerne vil have en åben snak om medarbejdernes arbejdslivsmening, sådan mere personligt og konkret, må man gå varsomt til værks. Coaching er privat, appreciative inquiry handler om makrostrategi og kommer ikke så tæt på, og kontormøder med dialog om udfordringer og succeser findes der også professionel præcedens for. Men hvordan får vi sammen kigget på, hvilke særlige evner Annette har, hvad Bo rigtig gerne vil bidrage mere med, og hvilken forhåbninger til fællesskabet, som Camilla går og sysler på? Det kan meget hurtigt blive så personligt eller intimt, at lederen ret beset ikke har noget at gøre dér.

Ligesom medarbejderen ikke kan gå til en MUS, som var det en fri snak med en ven, er al tale om arbejdslivsmening i lederens påhør uvægerligt underlagt filtrering: "Hvis jeg røber, at jeg faktisk ikke

er så dynamisk og innovativ, som han altid har troet, jeg er, men er bedre til stabile, seje træk, skal jeg så forlade min dejlige projektgruppe?" Man kan jo blive fyret fra sin (arbejds)livsmening. Ikke så smart – og et argument for at holde hele denne diskussion langt væk fra arbejdspladsen, hvilket en kritisk tilgang til emnet formentlig vil mene. Som det fremgår, er jeg ikke enig: hellere risikere omklamring på meningsdimensionen på arbejdspladsen og få det gjort ordentligt i næste runde – end slet ikke gøre krav på mening i arbejdslivet.

Til det formål kan vi anvende en række øvelser til italesættelse af personlig arbejdslivsmening (Ravn and Pedersen 2004) tilrettelagt i forbindelse med et projekt, Mission og Mening, vi gennemførte på Learning Lab Denmark i regi af Mandag Morgens Kompetenceråd, og i samarbejde med Bent Gringer og Bjørn Uldall. Øvelserne kan bruges i en gruppe personer, der har det godt med hinanden, gerne en kollega-gruppe, men uden at leder er til stede. En person fra gruppen eller en anden faciliterer hver øvelse.

De syv øvelser har stigende "sværhedsgrad", forstået sådan at deltagerne inviteres til stadig mere dybtgående refleksion og afklaring af, hvad meningén med deres arbejdsliv egentlig er. Den

Hvis man som leder gerne vil have en åben snak om medarbejdernes arbejdslivsmening, sådan mere personligt og konkret, må man gå varsomt til værks.

første øvelse er simpel: Man bliver i de følgende uger, bedt om, at samle eksempler fra ens hverdag på, at selve spørgsmålet om mening i arbejdslivet er relevant og interessant. Næste gang man mødes, nævner man de noterede situationer og taler om dem parvist og i plenum. Dette er en første botanisering, hvor vi plukker blomster og ukrudt på vores vej: Hvor ser vi overhovedet spørgsmålet dukke op?

Anden øvelse starter med dette karske citat: *"Den pludselige oplevelse af, at ens liv ikke har nogen egentlig mening, kan være en brat opvågning. Denne kvinde sætter ord på banalitetens modbydelige chok: "Man vågner en morgen og siger til sig selv, 'Gud fader bevares, er det alt? Er det virkelig muligt, at der ikke er mere i livet end det her?'" Der er ingen inspirerende historie, dybere mening, storslået plan eller noget sensationelt udfald. Ens liv er på det jævne, og sådan bliver det sandsynligvis ved med at være, og en dag er det så forbi"* (Baumeister 1991, s. 39).

Deltagerne diskuterer citatet, og hvilke faktorer i kulturen, der kan føre til en sådan meningsløshed – sådan lidt abstrakt. Dernæst bedes deltagerne notere, hvilke forhold der kunne betyde noget for dem selv – og de skrives op på tavlen, hvor de inspiceres og sorteres.

Næste øvelse giver 12 eksempler på fiktive (arbejds)livsmeninger, formuleret på nogle få linjer, bl.a. "Jeg har sejlet havene tyndt og vil nu bruge resten af mit arbejdsliv på at forbedre forholdene for søfolk i andre lande gennem mit arbejde i en international søfartsorganisation" og "At sørge for at min multihandicappede dreng får et værdigt liv og samtidig prøve at inspirere andre med svære handicaps og deres nærmeste til at tage kampen op." Deltagerne bedes finde fællestræk ved dem og diskutere, hvad de synes, der mangler i dem, og hvilke typer udsagn der skal være i deres egen. Vi nærmer os langsomt det stadium, hvor deltagerne selv skal formulere egen mening i arbejdslivet.

Fjerde øvelse introducerer en kort liste af elementer, som en arbejdslivsmening kan indeholde – fx samblomstringsteoriens: særlige talenter, personligt bidrag, produktivt fællesskab, organisatorisk værdiskabelse. Deltagerne noterer et par ord om hver og præsenterer dem for en sidemand, der lytter og spørger blidt ind.

I næste ombæring skriver man selv tre spørgsmål ned til sine formuleringer, hvorpå man går rundt og præsenterer formuleringerne for de andre og beder om deres spørgsmål til dem – som man så skriver ned. Refleksion og

Denne kvinde sætter ord på banalitetens modbydelige chok: "Man vågner en morgen og siger til sig selv, 'Gud fader bevares, er det alt? Er det virkelig muligt, at der ikke er mere i livet end det her?'"

parvis samtale: hvad var de bedste spørgsmål, jeg fik, og hvorfor?

I sjette øvelse præsenterer man i en lille gruppe sine formuleringer på de fire faktorer og får de andres konstruktive kommentarer til hver, af typen: "Den formulering er spændende, fordi..." eller "Jeg har også altid tænkt, at du var god til det, du nævnte dér, og det kan man jo bruge til...". Det er ikke tilladt at kommentere tilbage – man skal lytte og notere, ikke diskutere.

Mere krævende bliver det i sidste øvelse. Her taler en person i 5-10 minutter til to andre om hendes arbejdslivsmening – hvad hun er god til og virkelig holder af at lave, hvad hun rigtig gerne giver af på sit arbejde, hvad hun har brug for i et fællesskab, og hvad det er for en forskel, hun drømmer om at gøre i den store (eller nære) verden. Når hun er færdig, anerkender hendes to tilhørere hende ved at pege på, hvad de synes, var vigtigt og spændende og godt i det, hun sagde (det giver ro og tryghed efter hendes åbenhed). De leverer derpå konstruktive kommentarer, som de nu kan: hvad de ser af udviklingsmuligheder for hende, hvor og hvorfor der er brug for netop hendes evner, hvad hun kunne få fra hvem, hvis hun bad om det, hvordan hun kunne komme i gang med at gøre den forskel, hun drømmer om osv. Hun lytter

og noterer og må ikke svare – de to taler sammen om hende og kaster ideer ud i luften uden at vide, om hun kan bruge dem. Til sidst kommer hun på og nævner et par ting, hun kunne bruge af det, de sagde – og lader resten ligge ukommenteret; der ingen grund til at hæfte sig ved dét, der ramte ved siden af.

Som det fremgår, er disse syv øvelser rettet mod den enkeltes arbejdslivsmening, og de benytter sig kun af gruppen til at uddybe, nuancere og respektfuldt udfordre de tanker og formuleringer om ens eget arbejdsliv, som man ledes til at gøre sig. Har vi rent faktisk med en kollegagrube at gøre, kræver det selvsagt en vis tryghed, før kollegerne vil røbe så meget, at det kan lade sig gøre at gennemføre øvelserne.

Ønsker en kollegagrube at arbejde med deres produktive fællesskab, kan det med fordel gøres på lignende faciliteret vis med processer, der siger "os" i stedet for "mig" og lader kollegerne tænke over fællesskabets karakter og formulere ønsker til det og tale sig til rette om det. Det kræver kyndig facilitering og forberedelse.

Konklusioner

Med en eller flere af de nævnte fire metoder – appreciative inquiry, coaching, møderedesign og faciliteret kollegasparring –

kan man påbegynde en praksisudvikling på arbejdspladsen, så arbejdet kommer til at give mere mening for de ansatte.

Mening definerede vi overordnet som den oplevelse, at et fænomen passer ind i en større helhed eller sammenhæng. En replik eller en begivenhed giver mening, når vi forstår, hvilken kontekst den sker inden for, og så stort et fænomen som et helt liv giver mening, når man forstår, hvilken dynamisk sammenhæng eller større bevægelse det indgår i.

Da livets natur, både biologisk og psykosocialt, omfatter det at udfolde kim og virkeliggøre potentialer, fra undfangelsen og livet igennem, synes det oplagt at lokalisere meningen med menneskers liv i den helhed eller sammenhæng, som disse potentialer kan realiseres i, og som de bidrager til at skabe – en sammenhæng med andre mennesker, alt det andet levende i samfund og natur, og kosmos med. Det aristoteliske begreb *eudaimonia*, kendt som lykke eller menneskers opblomstring, oversatte vi til "det gode livsprojekt". Heri ligger da menneskets mening: blomstre op og blive det, vi allerede er i kimform, men nu i fuldt flor – med den ekstra tilføjelse, kendt fra alle religioner og de bedste etikker og politiske ideologier, at vi ikke bare skal tage vare på egen opblomstring,

men sikre vilkårene for hinandens også: solidaritet eller kærlighed, at se andres behov og hjælpe med at dække dem. Jeg kaldte det samblomstring, fx oversat til *human co-flourishing*.

En stor og vigtig del af livet udfolder vi på arbejdet, så meningen med arbejdslivet kræver præcisering. Anskuer vi arbejde i organisationer som en proces, hvor vi bruger os selv til at skabe værdi for andre (mod passende betaling), kan mening i arbejdslivet opdeles i fire faktorer: 1. Hver enkelt medarbejder skal opdage sine egne særlige evner og talenter og finde ud af at bruge dem til at 2. yde et fornuftigt bidrag 3. sammen med andre i et produktivt fællesskab, der 4. skaber værdi i verden ved at dække kunders og andre stakeholderes reelle behov og øge deres livskvalitet og derigennem bidrage til udvikling af et mere retfærdigt samfund.

For samtlige disse fire faktorer forudsætter vi, at vi kan skelne mellem autentisk og uautentisk, eller i det mindste at denne sondring kan foretages, vanskelig som den er i praksis: at vi hver især gennem livet kan komme til større klarhed over, hvad der udtrykker den, jeg er, hvad mine evner og interesser dybest set er, hvad jeg skal bidrage med, og hvad jeg skal holde mig fra, hvordan jeg skal indgå i fællesskaber, og hvordan

Det aristoteliske begreb eudaimonia, kendt som lykke eller menneskers opblomstring, oversatte vi til "det gode livsprojekt". Heri ligger da menneskets mening: blomstre op og blive det, vi allerede er i kimform, men nu i fuldt flor.

jeg ikke skal, hvilke produkter og ydelser jeg og min organisation skal sende på markedet og hvorfor? Fordi der er dybere og mere autentisk behov for dem – eller bare fordi vi kan sælge dem, evt. hjulpet på vej af en massiv reklameindsats?

Mange vil tage afstand fra den moralisering, der synes at ligge i sidste led af denne kæde. Skal vi bestemme, hvad der er sundt og godt for vores kunder? Er man vant til markedstænkning og ekstrempluralisme, hvor ethvert reklamefremdrevet forbrugerønske og populært indtaget synspunkt er lige godt, bliver denne indskrænkning utålelig. Men menneskers opblomstring forløber selvsagt ikke værdirelativistisk i et tomrum. Udvikling kræver grobund og god næring, og ligesom vi prøver at vise vores bedste værdier til vores børn og venner, må vi også manifestere vores værdier i arbejde, erhvervsliv og samfund, hvis vi ønsker opblomstring dér.

Det er netop, hvad den kyndige professionelle gør, som når farvehandleren siger: "Du beder godt nok om plasticmaling, men til det rækværk har du behov for træbeskyttelsesmiddel". At være professionel (eller faglig) er netop at være i stand til at finde robuste og varige løsninger på kundernes dybe behov – og modstå deres

evt. flygtige, useriøse eller uinformerede ønsker. En dygtig tandlæge går med sine værdier uden på skjorten og fortæller gerne sine kunder, hvordan de skal opføre sig (dentalt), hvis hun bliver spurgt.

Når det handler om at finde dybereliggende behov bag overfladiske ønsker og at finde det mere autentiske, er der ingen absolutte sandheder, ingen permanent og endeligt definérbar essens. Vi taler om en stadig søgeproces, hvor man langsomt bliver mere klar på, hvad ens talenter er, hvad man skal bidrage med osv. Det vil ændre sig livet igennem, ligesom arbejdet og produktionen vil ændre sig i takt med samfundets forandringer. Men vi forudsætter, at en stadig udvikling med en mere fyldestgørende arbejdslivsmening er mulig – uden at vi nogen sinde når frem til nogen "rigtige meninger" (ordspil tilsigtet).

Der vil i en organisation altid være divergerende og individuelle oplevelser af, hvad der giver mening. Ud over de processer til kollektiv afstemning, jeg har omtalt ovenfor (appreciative inquiry på organisationsniveau, møde-redesign på afdelingsniveau og den faciliterede sparring på kollegialt niveau), vil jeg henvise til endnu en mulighed, nemlig den eksperimentelle: i stedet for at diskutere, hvilken af to konkurre-

Når det handler om at finde dybereliggende behov bag overfladiske ønsker og at finde det mere autentiske, er der ingen absolutte sandheder, ingen permanent og endeligt definérbar essens. Vi taler om en stadig søgeproces.

rende samarbejdsmodeller eller firmastrategier der skaber størst mening i arbejdslivet, så afprøv begge modeller i praksis og se, hvilken der efter en periode giver de bedste resultater – mest værdiskabelse i samfundet, det bedste produktive fællesskab, de største individuelle bidrag, den bedste realisering af medarbejdernes potentialer. Understøttet forskningsmæssigt kan en sådan afprøvning tage form af en eksperimenterende, transformativ organisationsforskning (Ravn 2006a) – dvs. forskning, der afprøver en eller flere teorier for et praksisfelt og systematisk evaluerer deltagerens udbytte med henblik på at afgøre, om teorien forbedrer og transformerer praksis eller blot er en klods om benet. Nærværende samblomstringsteori om mening i arbejdslivet påtænkes netop gjort til genstand for en sådan transformativ forskning (se tinyurl.com/2j5alz).

Uhåndgribeligt som emnet "mening i arbejdslivet" kan synes at være, har vi dog defineret fire faktorer, det kan siges at bestå af, samt formuleret en række praktiske tiltag, som man kan introducere i virksomheder, der ønsker fokus og retning for deres medarbejders indsats. Vidensamfundet rummer masser af muligheder for stor mening i arbejdet, men aktuelt løber mange kontorarbejdere rundt og prøver at holde

tyve projekter i luften på en gang og forhindre, de falder ned oven i stakken med driftsopgaver – med udbændthed, stress, sygeorlov og jobskift til følge. En anden og grundigere undersøgelse af, hvad det egentlig er, den enkelte og virksomheden skal sammen, kunne vise en vej ud af videnssamfundets retningsforvirrede omskiftelighed.

Litteratur

- Ackoff, R.L. (1994). *The Democratic Corporation*. London, Oxford University Press.
- Andersen, T., (Ed.) (1991). *The Reflecting Team*. New York, W.W. Norton.
- Aristoteles (1995). *Den nikomacheiske etik*. Frederiksberg, Det lille Forlag.
- Baumeister, R. F. (1991). *Meanings of Life*. New York, The Guilford Press.
- Baumeister, R. F. (2004). "The Cultural Animal." London, Oxford University Press.
- Berger, P. & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality*. New York, Doubleday.
- Cooperrider, D.L. & Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry*. CA, Berrett-Koehler.
- Donaldson, T. & Preston, L.E. (1995). "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, evidence and implications." *Academy of Management Review* 20: 65-91.

- Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21th Century*. San Francisco, HarperBusiness.
- Eagleton, T. (2007). *The meaning of life*. London, Oxford University Press.
- Elsborg, S. & Ravn, I. (2006). *Lærende møder og konferencer i praksis*. København, People's Press.
- Flanagan, O. (2007). *The really hard problem: Meaning in the material world*. Boston, MA, MIT Press.
- Ghais, S. (2005). *Extreme Facilitation: Guiding Groups Through Controversy and Complexity*. San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Harpaz, I. & Fu, X. (2002). "The Structure of Meaning at Work." *Human Relations* 55: 639-667.
- Houe, J.P. og Redder, G. (2008). Den unge generation kræver lynkarriere. *Ugebladet A4*.
- Hvenegaard, H., Limborg, H.J., et al. (2003). Det meningsfulde arbejde – udvikling af det sociale arbejdes psykiske arbejdsmiljø, indhold og organisering. *CASA – Center for Alternativ Samfundsanalyse*.
- Isaksen, J. (2000a). Constructing Meaning Despite the Drudgery of Repetitive Work. *Journal of Humanistic Psychology* 40: 84-107.
- Isaksen, J. (2000b). Ensidigt gentaget arbejde og psykisk trivsel? Med fokus på mening og meningsløshed i arbejdet og arbejdets påvirkning af familielivet. *Institut for Psykologi, Københavns Universitet*. Ph.d.
- Josefsen, A. (2004). *Kære Irma: It's all about people*. København, Sebecca.
- Klemke, E.D. (Ed.) (2000). *The meaning of life*. New York, Oxford University Press.
- Kolind, L. (2006). *Kolind-kuren*. København, JP Forlag.
- Kristensen, T.S. (2005). Intervention studies in occupational epidemiology. *Occupational and Environmental Medicine* 62: 205-210.
- Kristensen, T.S. (2007). *Fakta og myter om stress*. København, Videncenter for Arbejdsmiljø.
- Kristensen, T.S., Pejtersen, J.H. et al. (2006). Psykisk arbejdsmiljø: Vejledning til brugere af AMIs korte spørgeskema til kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø.
- Krüger, B. (2006). *Mødeledelse*. MOW International Research Team (1987). *The Meaning of Working*. London, Academic Press.
- NFA (2008). *Definition på de seks guld-korn*. From (tinyurl.com/2jnjm8).
- NFA (u.d.). Kortlægningen af det psykiske arbejdsmiljø...: Hvad betyder de forskellige dimensioner?"
- Paul, E.F., Miller, F.D. et al. (Eds.) (1999). *Human Flourishing*. London, Cambridge University Press.
- Pennebaker, J.W. (2003). Telling stories: The health benefits of disclosure. I: J.M. Wilce, *Social and cultural lives of immune systems*. London, Routledge: 19-35.

- Peterson, C. & Seligman, M.E.P. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. New York, Oxford University Press.
- Plantholm, L. (2003). Mening i liv og arbejde. Learning Lab Denmark.
- Ravn, I. (1999). *Flux. Det gode liv i en dynamisk virkelighedsbeskrivelse*. København, Borgen.
- Ravn, I. (2005). Bedre møder gennem facilitering. *Controlleren*. Børsens Forlag: kap. 11.2, s.1-18.
- Ravn, I. (2006a). En humanvidenskab der forsker i idealer. *Erhvervspsykologi* 4(1): 2-16.
- Ravn, I. (2006b). *Forskning i sammenhænge. Hvordan natur- og samfundsvidenskaberne kunne bidrage mere til udvikling af liv og samfund*. København, Multivers.
- Ravn, I. (2006c). Transformative Theory in Social Research: The Case of the Learning Conference. *Dansk Sociologkongres*. Roskilde.
- Ravn, I. (2007). Meetings in Organizations: Do they Contribute to Stakeholder Value and Personal Meaning? *The Academy of Management*. Philadelphia, PA.
- Ravn, I. & Pedersen, J.B. (2004). Syv øvelser til italesættelse af arbejdslivsmening, Learning Lab Denmark (tinyurl.com/2j5alz).
- Ravn, I. & Tange, N. (2008). Projekt Møder der skaber værdi og mening (upublicerede resultater), Learning Lab Denmark.
- Reker, G.T. & Chamberlain, K., (Eds.) (1999). *Exploring Existential Meaning: Optimizing Human Development Across the Life Span*. Newbury Park, CA, Sage.
- Schultz, K. (2000). *Eksistens i arbejdslivet. At skabe mening for virksomhed og medarbejder*. København, Hans Reitzel.
- Tange, N. and Thomsen, L. (2006). Mening i arbejdslivet. Powerpointpræsentation (downloaded fra www.meningiarbejdslivet.dk 31.12.07, genvej: tinyurl.com/2uwekr).
- Ventegodt, S. (1996). *Arbejdslivskvalitet: at blive værdifuld for sig selv og sin omverden*. København, Forskningscentrets Forlag.
- Vestergaard, V. and Sørensen, B.H. (2008). Aristokraten. *Berlingske Nyhedsmagasinet* (1): 16-21.
- Wong, P.T.P. and Fry, P.S. (Eds.) (1998). *The Human Quest for Meaning: A Handbook of Psychological Research and Clinical Applications*. Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum.
- Yalom, I. D. (1980). *Existential Psychotherapy*. New York, Basic Books.