VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 09-03-2018

Skab mening og undgå bullshitbingo

Mening er en vigtig drivkraft i livet, og det er det også blevet på arbejdspladsen. Mening motiverer. Eksistentiel filosofi peger på tre veje til, at du kan skabe mening i arbejdslivet for dig selv og dine medarbejdere.

Skribentinfo



Mette Vesterager
selvstændig ledelsesrådgiver og executive coach

Undersøgelser viser, at mening for mange er det vigtigste i jobbet og dermed vægtes højere end både løn og karrieremuligheder (se bl.a. God Arbejdslyst Indeks 2017). Arbejdet skal ikke længere primært bruges til at få tag over hovedet eller mad på bordet. Det skal også bruges til at gøre livet meningsfuldt. Samtidig er et af de største problemer, at mange medarbejdere oplever arbejdslivet som meningsløst. Det stiller krav til ledere.

En ensidigt rationel tilgang til arbejdet, hvor alt skal måles og vejes, har vist sig at underminere medarbejdernes engagement og motivation, fordi den ignorerer de eksistentielle behov for mening, vi mennesker har. Det meningsfulde kan ikke reduceres til en række tal.

Viktor Frankl, professor i neurologi og psykiatri i Wien og berømt for sine rystende beretninger fra Auschwitz under 2. Verdenskrig, hævdede, at mening er det samlende princip bag al menneskelig motivation. Mennesket er ikke primært optaget af at opnå nydelse og undgå smerte, men at opleve mening i sit liv, og er derfor karakteriseret ved viljen til mening. Vi prøver altid at finde en mening med det, der sker omkring os. Men det er ikke altid, vi lykkes med det, og for Frankl er tabet af mening den største trussel for det moderne menneske og derfor også noget, vi må tage seriøst.

3 veje til mening i arbejdet

Eksistentiel filosofi peger på tre veje til at skabe mening i arbejdslivet.

1. **Engagement i opgaven - stenen, der skal op ad bjerget**
   Først og fremmest skaber vi mening ved at engagere os i en opgave.

   Den franske forfatter og filosof Albert Camus har opkaldt sit hovedværk Sisyfos-myten efter den berømte myte om kongen Sisyfos. Ifølge græsk mytologi dømmes Sisyfos til at rulle en kæmpesten op ad en bjergside til evig tid. Hver gang han næsten er ved toppen, ruller stenen fra ham og ender ved bjergets fod. Han må begynde forfra igen. Sisyfos må altså sætte hele sin kraft ind på intet at udrette. Myten har lagt navn til begrebet sisyfosarbejde, en håbløs opgave, der aldrig får ende. Som Camus skriver, mente guderne med en vis ret, at der ikke kunne tænkes nogen frygteligere straf end et fuldstændig unyttigt og håbløst arbejde.

   Men ifølge Camus kan Sisyfos vælge at engagere sig i opgaven. Hver gang han selv forlader højderne for at starte forfra, er han sin skæbnes overmand. Ifølge Camus skal vi forestille os Sisyfos som en lykkelig mand.

   Læren af myten om Sisyfos er, at vi ikke primært skal finde lykke og mening i at nå mål. Vi skal først og fremmest være engageret i det daglige arbejde, vi udfører. Meningsfuldheden skal som hos Sisyfos findes i arbejdet med at skubbe stenen til toppen af bjerget – ikke i at nå målet med at få den op på toppen.

   Når mange ledere præsenterer planen for næste år, starter de med et mål på 5 pct. besparelser eller højere produktivitet. Men det skal snarere til sidst. For hvis det er det primære mål, er sandsynligheden for, at de når det, ikke særlig stor. I stedet handler det om at formidle det meningsfulde i selve opgaven.

   Det er vejen, der er målet. Vi oplever en større meningsfuldhed ved at abstrahere fra de mere instrumentelle tilgange og i stedet finde en opgave eller aktivitet, vi brænder for. Som leder må du selv finde ud af, hvad der giver dig mening. Er det at optimere driften? Lægge strategien? Motivere og udvikle medarbejderne? Du skal finde de ting, du gerne vil arbejde med, og de kompetencer, du gerne vil bringe i spil og udvikle yderligere. De ledere, der trives bedst, finder en opgave, de bliver optaget af, og som de nyder at engagere sig i og at perfektionere.

   Som leder står du også med et ansvar for at skabe mening for dine medarbejdere, at sætte fokus på jeres fælles opgave, og hjælpe dem til at finde det, som er særligt meningsfuldt for dem.

2. **Formål - lykke er ikke det væsentligste**
   Den tyske filosof Friedrich Nietzsche har skrevet de berømte ord: “Har man sit hvorfor? med livet, så forliger man sig med næsten ethvert hvordan?” For Nietzsche er lykke ikke det væsentlige i menneskets liv. Det er mening.

   Inspireret af Nietzsche har professor Viktor Frankl skrevet, at viljen til mening er en vilje til at finde et højere formål med vores handlinger, og det er en kraft, der trækker os hen imod noget. Det gælder også i arbejdslivet.

   Når vi taler om formål, handler det naturligvis ikke om overordnede indholdsløse visioner såsom “Going

From Good to Great" eller "Vi skal være best-in-class", eller noget i den stil. Det får man ikke meget ud af, ud over at bullshit-bingopladen hurtigt bliver fuld. Visioner og formål skal være praksisnære og gøres konkrete. Hvor gør vi en forskel? Hvem hjælper vi? Hvad hjælper vi dem med?

Der skal altså være en kobling til det daglige arbejde. Ledere og medarbejdere skal kunne se sig selv i formålet. Som leder skal du være den daglige fortolker og formidler af formålet for at gøre det vedkommende for medarbejderne. Ellers kommer store visioner nemt til at lyde tomme og bliver snarere en kilde til meningsløshed end til mening.

3. **Mødet med andre - at gøre en forskel**
   Mening er også noget, vi oplever, når vi ser og mærker, at vi gør en forskel. Ikke en forskel i forhold til, om trafiklyset i Excel-regnearket er rødt, gult eller grønt, men en rigtig forskel for andre mennesker. Når vi ser glæde og taknemmelighed i et andet menneskes ansigt. Mening i arbejdslivet er for mange forbundet med at gøre noget godt for andre.

   Ifølge den fransk-litauiske eksistentielle filosof Emmanuel Levinas er mennesket ikke først og fremmest optaget af at forholde sig til sig selv, men til det andet menneske. Det er gennem vores kontakt til andre, at vi selv bliver til, og vores liv får mening. Det gælder også i arbejdslivet.

   Forholdet til et andet menneske er først og fremmest det at stå over for hinanden ansigt-til-ansigt og mærke et nærvær.

   Jo flere skemaer og formaliteter vores relation er båret af, jo længere væk bevæger vi os fra nærværet og fra vores oplevelse af ansvar over for vedkommende.

   At andre mennesker og fællesskabet er en kilde til mening viser sig også i den oplevelse af meningsløshed, som vi har, når fællesskabet går tabt. Når magtspillet dominerer. Når vi føler, at andre bruger os, og vi bliver et middel til at nå deres mål, når etikken bliver sat til side, og uretfærdigheden florerer. Det er i sådanne situationer, mange oplever meningsløsheden. Eller når der ikke er tid til mødet med andre eller til at være nærværende i relationerne, fordi tiden går med dokumentation og andre formaliteter.

Følger du som leder disse tre veje, så er der en langt større chance for, at du og dine medarbejdere vil opleve arbejdslivet som meningsfuldt.

Du kan læse meget mere i bogen "Eksistentiel Ledelse – En guide til personligt lederskab". Læs de første 20 sider her (http://ibog3.gyldendal.dk/Eksistentielledelse#/double/1/) .

Læs også: Når du ikke kan se mening med opgaven