

3.2 Ledelse med mening

Af Direktør og Michael Jensen, Colea Consult

Indhold

Denne artikel har følgende indhold:

1. Introduktion
2. Hvilke behov dækker arbejdet
3. Hvorfor er mening vigtig og hvad er egentlig det der "mening"
4. Meningsfuld ledelse
5. Fem gode råd til ledelse med mening
6. Afrunding
7. Mere viden
8. Om forfatteren

I. Introduktion

Mennesket er et dyr som konstant søger mening, at danne og forstå mønstre i omgivelserne, for dermed bedre at kunne begå sig i verden.

Dermed er arbejdslivet også udsat for dette grundlæggende behov for og derfor denne artikel, hvor fokus er på lederens udfordringer med hensyn til det at være katalysator for mening.

Jeg har selv prøvet at have en leder, som formåede, dagligt at formidle meningen med mit job, og jeg er helt bevidst om, hvordan dette bidrog til, at jeg både var i stand til at træffe bedre beslutninger på egen hånd og at jeg var betydelig mere motiveret og engageret i hverdagen på jobbet.

Jeg har også oplevet, hvordan medarbejdere i situationer, hvor de ikke kunne se meningen med det de gjorde agerede apatiske, demotiverede og frustrerede.

Vi må derfor ikke overse vigtigheden af, at vi mere eller mindre konstant sikrer, at medarbejderne befinder sig i et meningsfuldt univers og hovedbudskabet i denne artikel er, at *når vi evner at skabe en meningsfuld hverdag, et meningsfuldt univers, så får vi også mere beslutningsdygtige, engagerede og motiverede medarbejdere.*

Som filosof med speciale i bevidsthedsfilosofi, bestod en del af mine studier i, hvad sammenhængen mellem hjerneprocesser og det vi populært kalder psykologi er, vel at mærke når vi betragter mennesket som et dyr på linje med andre dyr inden for en evolutionær sammenhæng. Denne viden vil jeg i artiklen kæde sammen med min erfaring fra efter hånden 36 års arbejde som leder og med ledere og ledelse således, at vi gerne skulle opnå en god kombination af teori og praksis som i sidste ende vil give den enkelte et bud på, hvordan han eller hun i sit lederskab skaber mening.

Første afsnit er en lille undersøgelse af hvad det er der får os til at stå op, hver morgen og gå på arbejde for at ... – ja hvad det nu end er vi går på arbejde for.

I andet afsnit undersøger vi, hvad mening er både ordhistorisk og i en bredere sammenhæng.

I tredje afsnit ser vi så på hvilke krav de to foregående afsnit peger i retning af lederen skal indfri i sin søgen efter at skabe mening.

Endelig får vi i sidste afsnit fem gode råd til, hvordan vi skaber mening i hverdagen.

2. Hvilke behov dækker arbejdet

Aristoteles (385 – 323 fvt.) beskriver, i *Den Nichomacheiske Etik*, hvordan alt det vi mennesker og alle vores handlinger stræber efter, i den sidste ende er lykken. Denne lykke, som jeg i øvrigt ikke vil komme nærmere ind på her, hænger hos Aristoteles og de fleste filosoffer i øvrigt, sammen med *det gode liv*.

Vi søger alle, på den ene eller den anden måde, efter et godt liv og har, når vi undersøger det nærmere en nogenlunde ens opfattelse af, hvad det gode liv handler om.

I nyere filosofi er en af teorierne, at det gode liv skabes ved, at vi får bestemte behov opfyldt, nogle peger på, at vi i alt kan tale om, at der er fire områder som skal være nogenlunde opfyldt og i nogenlunde balance, set over et helt liv, for at vi kan siges at leve et godt liv (Pahuus). Disse fire områder er:

1. Arbejde eller produktion

Dvs. det at producere eller være skabende, at leve et aktivt liv, hvor vi udfører dagens dont, om det så er for andre eller for os selv, om det er lønnet eller ulønnet er ligegyldigt, men det hører med til et godt liv at vi er aktive.

2. Interaktion

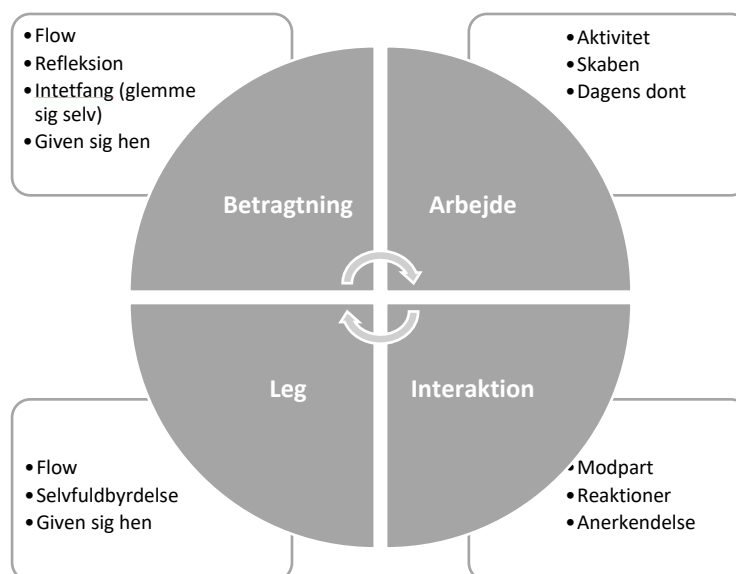
Mennesket er et socialt dyr, hvorfor relationer er vigtige for os. Ikke nødvendigvis mange relationer, mere de rigtige relationer, hvor vi får med- og modspil på den gode måde, bliver udfordret, bekræftet, anerkendt og elsket. Vi må heller ikke se bort fra, at relationer er med til at udvikle os og rigtig meget læring er afhængig af (gode)relationer.

3. Leg

Når vi leger eller når vi f.eks. udlever en hobby, så er vi i en andet eksistensmode end når vi producerer og interagerer. Vi nyder livet på en ukompliceret måde, er ofte i et flow, hvor tiden forsvinder og vi giver os hen på en anden måde, smider rollen og facaden, griner, afstresser og får afløb.

4. Betragtning

Det sidste område kan ligge i forlængelse af område 3, men behøver ikke gøre det. Her henvises til et område, hvor vi reflekterer over livet, forholder os til os selv og andre, giver os hen til naturen eller måske til "intet". Dette område af *intetfang* henfører os til et andet rum af flow end legen, og gør noget specielt ved vores hjerne som her hensættes i andre hjernebølger end de tre andre områder tillader. Vores fokus er et andet, og denne "glemmen sig selv" er et væsentligt område af det gode liv, som mange mennesker desværre mister i det moderne samfund, hvor der hele tiden er noget i omgivelserne, der byder sig til og vi sjældent er mere end armslængde fra vores smartphone eller tablet.



Figur 1. Elementer i *det gode liv*

Som skrevet tidligere er det gode liv en eller anden, ikke nærmere defineret, balance mellem disse fire områder, og når vi taler om ledelse med mening er det vigtigt at indse, at det gode arbejde også er det meningsfulde arbejde, som har sin naturlige plads i dette balancefelt.

Det ligger naturligt, at arbejdet tilgodeser område 1 og 2 og måske område 3 for bestemte jobfunktioner som jeg ikke skal komme nærmere ind på her. Dog vil det være sådan, at for at jobbet skal kunne tilgodeses punkt 3, skal der være en eller anden overensstemmelse, mellem

1. Hvad den enkelte interesserer sig eller brænder for
2. Sammenhæng mellem den enkeltes og organisationens mål og værdier
3. Høj grad af frihed og mulighed for at tilrettelægge arbejdet selv

Når ledere skal skabe mening, er det vigtigt at have viden om de fire områder af det gode liv fordi vi på den måde kan skabe en arbejdsplads som passer mere naturligt ind i den enkeltes liv og som dermed vil skabe mere motivation, ansvarlighed og i sidste ende handlekraft.

Derfor er det vigtigt, at vi i næste afsnit kigger på, hvorfor præcist det er så vigtigt at skabe mening.

3. Hvorfor er mening vigtig og hvad er egentlig det der "mening" for noget

Min helt grundlæggende påstand i denne artikel er, som tidligere nævnt, at mennesket er et meningssøgende og -skabende dyr. Fra det øjeblik det lille barn bliver født, begynder det at fortolke de indtryk det får fra omgivelserne.

Denne meningsdannelse foregår på to forskellige niveauer, men dybest set af samme årsag uanset hvilket niveau det foregår på.

For at forstå det første og mest grundlæggende niveau, er vi nødt til at se på mennesket i en evolutionær sammenhæng, hvor formålet med det hele er forplantning og overlevelse, således, at artens gener kan leve videre.

Det nuværende menneske *homo sapiens* forfædre udviklede sig på Afrikas stepper for ca. 2,5 mio. år siden. Her var intelligensen ikke nær så udviklet som den er hos den art vi tilhører, og her udviklede egentlig intelligens sig først for omkring 70.000 år siden.

Så indtil da måtte *homo* overleve på sine instinkter, og for at kunne det var de daværende mennesker nødt til at fortolke, nødt til at danne en primitiv form for mening i den verden det mødte – primært for at kunne undgå truslen om udryddelse fra rovdyr og naturen i det hele taget.

Vi taler i dag om at mennesket, via *thalamus*, som er et center i hjernen, der fortolker sanseindtryk efter groft sagt tre kriterier: kan det spises, kan det bruges til forplantning, er det noget jeg skal være bange for? I tilfælde af en oplevet trussel, eller blot usikkerhed på om noget kan være en trussel, aktiveres *amygdala*, en kirtel i *det limbiske system*, som sætter organismen i en art alarmberedskab, som er kendetegnet ved tre overlevelsereaktioner, der er at *stivne*, at *stikke af*, og hvis ingen af de to første virker, at *slås*.

Da *homo sapiens* for ca. 70.000 år siden begynder at tænke i fiktive virkeligheder, bliver fortolkning og mening af signifikant større betydning for menneskeheden udvikling end med det hidtidige primitive og instinktive fortolkningssystem.

Her begynder gradvist at udvikle sig de tanker vi kender inden for primitive religioner, filosofi osv. først med en guddommeliggørelse af naturen og projicering af menneskelige egenskaber over i fiktive skikkelser som så får status af guder og gøres til genstand for dyrkelse og egentlige ritualer.

Men lad os droppe denne mere overordnede redegørelse og vende os imod det som denne artikel handler om, mening!

Kravet eller fordringen om mening og forklaring, kommer af spørgsmål som, "hvorfors", "Hvordan?" og "hvad?" – og det synes at være grundlæggende i det moderne menneskes natur, at det søger mening: mening med livet, mening med dets egen eksistens, mening i galskaben og i en mere jobrelateret sammenhæng: Meningen med, at jeg er mødt ind her i dag!?

"Mening" kommer af det nedertyske *mêninge* som igen kommer af *mênen*, det at mene noget og som relaterer til *ords og sammenhænges betydning*. Så når vi efterspørger mening efterspørger vi betydningen og dermed også værdien af noget. Denne relation, hvor mening får en værdimæssigt præg, er af stor betydning og kan forklare, hvorfor nogle mennesker kan reagere ret voldsomt imod opgaver de ikke kan se en mening med. Ofte vil folk når de efterspørger mening bruge "hvorfors", f.eks. "Hvorfors er det egentligt at jeg skal gøre det her?" – altså hvilken værdi har denne handling og for hvem. Endelig kan vi også være interesseret i *motiverne* bag en given instruks, og måske endda være interesseret i at afdække hvilken *livsanskuelse*, hvilket *værdisæt*, der er fundamentet i personligheden hos en som beder os om noget.

Dette leder os hen til at kunne definere mening som bestående af ords, handlingers, personers og sammenhænges

- Betydning
- Værdi
- Motiver
- Årsag
- Mål
- Livsanskuelse

Mening som sådan behøver ikke at indeholde alle elementer i det konkrete tilfælde, disse kan variere fra gang til gang, eller fra omstændighed til omstændighed. Jeg efterspørger således én form for mening, på jobbet og en anden form for mening i min fritid. Således søger vi forskellige delkomponenter af mening i den model jeg ovenfor har omtalt under behandlingen af det gode liv.

Med denne gennemgang af selve meningsbegrebet er vi klar til at danne os et indtryk af, hvad meningsfuld ledelse er for en størrelse

4. Meningsfuld ledelse For nogle år siden arbejdede jeg med en større familieejet dansk produktionsvirksomhed. Den administrerende direktør, som var søn af stifteren, gik ud af skolen i syvende klasse, og var den gang startet i faderens lille virksomhed som fejedreng. Nu sad han altså som administrerende direktør i en større dansk virksomhed, med en fabrik i Østeuropa med flere hundrede ansatte, og virksomheden havde netop overtaget et større konkurrerende brand. Til at løfte den ledelsesmæssig opgave havde direktøren op til min entre, styrket lederteamet ved at ansætte dygtige kræfter, med strategisk indsigt, for nu skulle de foregående års investeringer omsættes i vækst på både top- og bundlinje.

Problemet var imidlertid, at direktøren og hans lederteam, menings- og forståelsesmæssigt var milevidt fra hinanden og jeg oplevede flere gange, at direktøren underkendte data som forskellige repræsentanter for lederteamet fremlagde og jeg oplevede, hvordan frustrationen her steg efterhånden som lederne oplevede mangel på sammenhæng mellem den verden de oplevede og de beslutninger de fik trukket ned over hovedet – de kunne ganske enkelt ikke se meningen med det de gjorde og de beslutninger de blev sat til at føre ud i livet – og til sidst ikke mere se meningen med at blive i virksomheden.

Ovenstående historie peger på en række ting, som, hvis de ikke er til stede, får os til at opleve manglende mening med det vi går og laver. At en mangel får os til at savne mening, kan vi ikke 100 % overføre til at er dette til stede så opfatter vi mening, men vi kan dog bruge eksemplet til at give os et fingerpeg om, nogle af elementerne i meningsfuld ledelse.

For det første er det nødvendigt, at vi *accepterer og forholder os til virkeligheden*. Dvs. fakta og data om kundebehov, produkter, efterspørgsel, lovgivning osv. Hvis vi benægter eller leder i uoverensstemmelse med disse, så oplever medarbejderne at mening forsvinder.

Her er det naturligtvis vigtigt, at vi skelner mellem de rene data, og hvordan vi fortolker på dem. Men her kommer den næste faktor i spil, nemlig *evnen til at lytte og respektere andres holdning og mening*. Som nævnt oven for er den del af det gode liv, gode relationer og gode relationer lytter til hinanden og respekterer andres holdning og mening, hvilket ikke betyder, at vi altid skal være enige i dem.

For det tredje er det vigtigt at folk oplever *konsekvens og sammenhæng*. Dette gøres bedst i en organisation ved at have en klar vision, en klar målsætning, nogle værdier, folk kan forholde sig til og ved dagligt at sikre, at det vi går og gør, hænger sammen med og afspejler disse elementer – altså, at der er en klar sammenhæng mellem mål og middel.

De sidste to elementer i meningsfuld ledelse handler om, at vi skal kunne se en mening med at arbejde for vores leder, altså om vi kan gennemskue og respektere vedkommendes *motiver og livsanskuelse*. Dette betyder, at en leder skal være utrolig påpasselig med f.eks. hvilket menneskesyn de kommunikerer – både i ord og handling.

Omvendt kan jeg se at de organisationer, hvor medarbejderne kan identificere sig med og i det mindste respekterer den øverste ledelses motiver og livsanskuelse, herunder menneskesyn, også er de organisationer, hvor medarbejderne er mest motiverede – *fordi de kan se meningen med at gå på arbejde*.

5. Fem gode råd til ledelse med mening

Hvis du gerne vil arbejde mere med meningsfuld ledelse, i dit eget eller andres lederskab, kommer her fem gode råd eller vinkler du kan anlægge.

1. *Arbejd hele tiden inden for en horisont af mening*
Stil f.eks. dig selv spørgsmål som
 - a) Hvordan ser virkeligheden ud nu?
 - b) Hvilke aktiviteter fordrer denne virkelighed?
 - c) Hvordan kommunikerer jeg denne virkelighed og hvordan vi agerer i den videre?
2. *Øv dig selv i at lytte ind til, dine medarbejders meningsunivers*
 - a) Hvilke værdier betyder mest for mine medarbejdere
 - b) Hvilke tanker, følelser, holdninger er i spil hos mine medarbejdere lige nu
 - c) Hvilke mål og midler forfølger mine medarbejdere
 - d) Hvilken form for mening er der behov for at kommunikere videre lige nu
3. *Hvad er vores vision, målsætning og værdier og er disse formuleret klart og tydeligt?*
 - a) Dette handler både om den helt overordnede og den daglige kommunikation
4. *Arbejd med egne motiver og livsanskuelse*
Arbejd med spørgsmål som
 - a) Hvilke motiver ligger til grund for mit arbejde?
 - b) Hvordan kommunikerer jeg disse motiver videre?
 - c) Hvilken livsanskuelse har jeg egentlig (dette indeholder dybe spørgsmål som: Hvordan hænger verden sammen? Hvilken type menneske er jeg? Hvilke værdier er centrale i mit liv? Hvilken karakter/hvilke dyder ønsker jeg at udfolde? Hvad kan jeg leve/ikke leve med?
5. *Styrk dine kommunikative evner*
Ledelse er om noget en kommunikativ disciplin, og derfor kan jeg gang på gang overraskes over, hvor ringe kommunikatorer mange ledere er. Det ligger uden for denne artikels ramme at gå i dybden med dette, men andre artikler i håndbogen arbejder indgående med den kommunikative disciplin, hvorfor jeg kan henvise til disse.

6. Afrunding

Jeg har i artiklen tegnet et billede af, hvad meningsfuld ledelse *kan* være. Dette skal primært ses som en skitse, da begrebet i min verden er relativt nyt, og jeg helt sikkert, kommer til at arbejde intensivt med en udvikling af dette, ikke mindst i relation til en bog om mening og hvordan vi skaber den i en postreligiøs virkelighed, som jeg arbejder på i øjeblikket.

Jeg håber, at denne lille artikel har inspireret dig til at arbejde med mening, både som leder og som menneske, og at denne inspiration må bidrage til at mening får en central plads i din organisation.

7. Mere Viden

Harari, Yuval N. (2015): *Sapiens – En kort historie om menneskeheden*, København, Lindhardt og Ringhof

Pahuus, Anne Marie: *Om lykke og sansen for skønhed* (artikel i Niels Jakob Harbo (red.) (2004): *Det Gode Live – mere end dig selv*) Aarhus, Philosophia)

8. Om forfatteren

Se håndbogens forord.