

**Karen Schultz**

# **Arbejde som livsmening – mening som livets arbejde**



**AKADEMIA.DK**

Published in 2006 in English. The English title: Work as Life's Meaning and Meaning as Life's Work

## **Arbejde som livsmening – mening som livets arbejde (eArtikel)**

© 2005 Karen Schultz og Forlaget Akademia.dk

1. udgave

Publiceret af Forlaget Akademia.dk

Bøger af samme forfatter ([www.karen-schultz.dk](http://www.karen-schultz.dk) og [www.blogger.dk/karen-schultz](http://www.blogger.dk/karen-schultz)):

*Lederudvælgelse – kvalitet i praksis og teori.* (Executive Recruitment), 1998. ISBN-10: 87-7706-213-2. ISBN-13: 978-87-7706-213-1.

*Eksistens i arbejdslivet.* (When Work Means Meaning), 2000. ISBN-10: 87-412-2637-2. ISBN-13: 978-87-412-2637-8

Job og Depression. (Job and Depression), *Psykiatrifonden*, 2001.

*Katrine Kracke – en historie om vinkler.* (Katrine Kracke – a Story about Stripes), 2003. ISBN-10: 87-91468-01-9. ISBN-13: 978-87-91468-01-8.

*Psykologi. En grundbog til erhvervsuddannelserne.* (Psychology for Business Schools), 2004. ISBN-10: 87-02-02306-7. ISBN-13: 978-87-02-02306-0.

*Når børn og voksne reflekterer.* (How Children and Adults reflect), 2004. ISBN-10: 87-91468-03-5. ISBN-13: 978-87-91468-03-2.

*Ungdom og eksistens. Grundbog i psykologi for hhx og htx.* (Youth and Existence), 2004. ISBN-10: 87-02-02298-2. ISBN-13: 87-02-02298-8.

*When Work Means Meaning*, 2005. ISBN-10: 87-91468-02-7. ISBN-13: 978-87-91468-02-5

Arbejdsliv og ledelse. I: *Gyldendals Psykologihåndbog*, 2005, Brørup, M. & Hauge, L. ISBN-10: 87-02-02044-0.

*Katrine Kracke – en historie om stjerner.* (Katrine Kracke – a Story about Stars), 2006. In manus. ISBN-10: 87-91468-04-3. ISBN-13: 978-87-91468-04-9.

Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra denne bog eller dele heraf er kun tilladt i overensstemmelse med overenskomst mellem Undervisningsministeriet og Copy-Dan. Enhver anden udnyttelse uden forlagets skriftlige samtykke er forbudt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag til brug ved anmeldelser.

Forlaget Akademia.dk • [www.akademia.dk](http://www.akademia.dk)

## Arbejde som livsmening – mening som livets arbejde

Der har altid eksisteret mennesker, for hvem en sag og deres eget arbejdsliv smeltede sammen. Martin Luther King og Mother Theresa kan tjene som eksempler. At spørge sådanne mennesker, hvad deres arbejde betyder for dem, eller hvordan de synes, deres karriere tager form, ville adskille arbejdet fra sagen og fra dem selv på en så kunstig måde, at det slet ikke giver mening at spørge.

Det er en analogi til Viktor Frankls skelnen mellem selvrealisering og selvtranscendens.

"... det, der er menneskelivets virkelige mål, [kan] ikke findes i det, der kaldes at realisere sig selv. Menneskelig eksistens er mere selvtranscendens end selvrealisering. Selvrealisering er slet ikke et muligt mål, af den simple grund, at jo mere et menneske stræber efter den, desto mere går det glip af den. For kun i den udstrækning, et menneske hengiver sig til virkeliggørelsen af sit livs mening, realiserer det sig selv. Med andre ord, selvrealisering opnås ikke, hvis den bliver et mål i sig selv, kun som en bivirkning af selvtranscendens." (Frankl, 2004, s. 114).

For Martin Luther King og Mother Theresa er arbejdet meningen og derfor netop ikke adskilt fra mennesket eller et objekt, et projekt. Nøgleordet synes at være selvtranscendens, og ironisk nok er arbejde som tema egentlig *ikke* explicit interessant.

Når vi alligevel tematiserer arbejdet, sker det med et blik for det konkrete hverdagsliv, der udfolder sig i vores kulturkreds. Vi har typisk et arbejde, vi arbejder gennemsnitligt mange timer hver dag, og måske væsentligst: En del af os søger typisk gennem vores arbejde at realisere os selv på en måde, så det bliver et mål i sig selv.

Og da er vi netop tilbage ved Frankls skelnen mellem selvrealisering og selvtranscendens, hvor det førstnævnte *ikke* kan være et mål i sig selv, men ikke desto mindre er blevet det i den moderne, vestlige livsførelse. Inden vi dykker ned i den uoverensstemmelse, er det væsentligt at undersøge, hvad vi kan forstå ved begrebet selvtranscendens?

Forklaret ud fra selve ordet betyder det, at selvet er hinsides. Det kan man formulere sådan, at mennesket sætter sig selv ud i verden, sætter sig selv i forhold til verden, hvor det egentlige, det hinsides er. Som Frankl formulerer det, er:

"... den sande mening med livet snarere [er] at finde i verden end i mennesket og i menneskets psyke, som om denne var et lukket system." (Ibid.)

Vi er som mennesker altså ikke enkeltvist små, lukkede og selvtilstrækkelige systemer med egne ressourcelagre, og den tilgang er jo en anden end den gængse fra den humanistiske psykologi. Det selvtranscendente menneske er forbundet til verden og har sin helt egen unikke mening med tilværelsen. At meningen for det enkelte menneske bliver unik, opstår i forbundetheden og altså ikke ud fra mennesket i sig selv. Først i forholdet til verden tydeliggøres meningen, idet den findes i verden, men er forskellig fra det ene menneske til det andet. En mening, som derfor ikke nødvendigvis har med arbejdslivet at gøre. Meningen kan også findes i den private sfære med børn og familie, unge som gamle.

Frankl får her slået fast og argumenteret imod en sædvanlig kritik af eksistenspsykologien. Nemlig den opfattelse, at vi i vores frihed og i vores unikke eksistens står uden relationer til omverdenen. Frankl får særligt peget på forbundetheden som det væsentligste, fordi selvtranscendensen har at gøre med at finde *meningen i livet* og dermed har at gøre med den ultimative drivkraft i et menneskeliv.

Hvis vi følger hans ide om, at mennesket er drevet af viljen til at finde mening, dvs. finde konkret mening i sin personlige eksistens, er det ikke så overraskende, at mange mennesker vælger arbejdspladsen som arena. Den moderne tilværelse til-

byder sig (omend ud fra andre teoretiske rationaler) med muligheder, der til forveksling ligner eksistenspsykologiens.

På den moderne arbejdsplads tilbydes selvrealisering ikke som en *bivirkning*, men som en konkret mulighed, et muligt projekt/mål. Den vigtige uoverensstemmelse, forskellen, mellem selvtranscendens og selvrealisering er dermed i fare for at blive visket ud. Det moderne menneske er med alle sine ressourcer i færd med at finde en konkret mening i sin personlige eksistens, men er i færd med det i en kontekst, arbejdspladsen, hvor dette at give medarbejderne nye muligheder har et helt andet formål. Et formål som ikke er at selvrealisere medarbejderne som en bivirkning, mens de i øvrigt er fuldstændig opslugte af noget uden for dem selv. På arbejdspladsen er ærindet økonomisk overskud og eller positivt omverdensdømme.

Vi har i snart et halvt århundrede stillet os benovet tilfredse med de muligheder, der gives medarbejdere. Med den humanistiske psykologi blev arbejdspladsen indlemmet som område i faget psykologi, og det unikke menneske opstod. Ikke i en eksistentiel forstand, thi fokus var på behov, og i det omfang værdier blev omtalt, skete det for at understrege, hvordan mennesket kunne motiveres, ja skubbes afsted med øje for de organisatoriske mål. Med den humanistiske psykologi anvendt på arbejdspladser syntes *mennesket dømt til udvikling*.

Denne dom lyder jo noget anderledes end en nogenlunde samtidig dom, der kom fra den franske eksistensfilosof, Jean-Paul Sartre: *Mennesket er dømt til frihed*. Hvis hans udsagn imidlertid er sandt, hvad der jo vitterlig er en vigtig eksistentiel antagelse, da kan den humanistiske dom ikke være det. Hvis mennesket netop er dømt til i enhver situation at have frihed og derfor kan vælge, da kan intet menneske samtidig være dømt til udvikling. Det står mennesket frit at sige nej, at *takke* nej; det humanistiske rationale på den moderne arbejdsplads bliver fremsat som værende et fordelagtigt tilbud.

Hvad kan vi da udlede om det moderne menneskes situation på arbejdspladsen? Jeg har et afsæt, der ser udviklingen som noget, der er blevet generaliseret til at være alment menneskeligt, og som noget der er ikke-ønskværdigt. Som følge heraf vil jeg hævde, at den humanistiske ressourceforståelse *forførte*

*mennesket til udvikling.* Mennesket er på den måde ikke dømt, men et sted hvor det, om årvågent og reflekterende, ville sige nej til at være.

Nu ville Sartre her indvende, at netop ved ikke at være årvågen og reflektiv har det moderne menneske såmænd brugt sin frihed og truffet sit valg. Mennesket har valgt at lade sig forføre, har valgt at tro på arbejdspladsernes argumenter for, hvordan de organisatoriske mål også kan falde sammen med medarbejdernes personlige mål, og at det derfor er et spørgsmål om at ro båden sammen. At en sådan båd ikke eksistentielt lader sig gøre er en anden sag. Medarbejderne har valgt at tro på det. Og hvorfor, kan vi spørge?

Ja, hvorfor sige ja til forførelse, hvorfor sige ja til at blive ført bag lyset, at blive fortalt en usandhed? Et ræsonnabelt svar kunne lyde, at alternativet var værre dengang, og at den menneskelige magelighed i mellemtiden er blevet for stor. I arbejdslivet ankom den humanistiske psykologi som den nye, tredje skole med et kærligt ment blik for det enkelte menneske. Dette blik var uden tvivl langt at foretrække for det behavioristiske blik, der indtil da havde fortolket, hvad der skete på fabriksgulvet.

Den humanistiske psykologi blev dermed et *ja til livet*, som den amerikanske psykolog, Abraham Maslow, kaldte det. Han introducerede sine fem grundlæggende behov og gav os ordet selvaktualisering, der hurtigt blev til selvrealisering med tryk på *selv*. Den individualistiske levemåde var født. Hans syn på det arbejdende menneske blev få år senere formuleret af hans elev, Douglas McGregor, hvis mening med livet uden tvivl lå i at få frem, hvor tiltrængt det var at vaske det gamle, sorte menneskesyn væk med et hvidt:

"1. Management is responsible for organizing the elements of productive enterprise – money, materials, equipment, people – in the interest of economic ends.

2. People are not by nature passive or resistant to organizational needs. They have become so as a result of experience in organizations.

3. The motivation, the potential for development, the capacity for assuming responsibility, the readiness to direct behavior toward organizational goals are all present in people. Management does not put them there. It is a responsibility of management to make it possible for people to recognize and develop these human characteristics for themselves.

4. The essential task of management is to arrange organizational conditions and methods of operation so that people can achieve their own goals best by directing their own efforts toward organizational objectives." McGregor, 1957, p. 375.

Det er tydeligt, at McGregor skønt sine gode hensigter ikke kalkulerer med selvrealisering som en *bivirkning*. På trods af at menneskesynet er nyt og helt bryder med det industrielle, negative syn på mennesket, er organisatorisk virke stadig nøje tilrettelagt, og mennesket er en af *the elements* i ledelsesdisciplinen.

Siden er der gået et halvt århundrede. Den sidste verdenskrig og dens hviskende ruiner er forstummet forlængst. Kun på Balkan og længere ude i verden er vi blevet mindet om, at alt ikke er i vækst, og at personlig udvikling også kan handle om at tage ansvaret for sine mindre søskende, fordi ens forældre er blevet skudt.

Og Balkan, Afghanistan, Sudan, Irak ... Det er åbenbart ikke nok. Personlig udvikling er stadig helst udfoldet som et forlænget weekendophold på et komfortabelt sted i nærheden af noget vand. Betalt af arbejdspladsen. En sådan livsførelse er et ja til livet ifølge Maslow. Og skarn skulle man næsten være for at forsøge sig med et nej her. Maslow selv prøvede ellers på en måde ved at orientere sig i de europæiske eksistensfilosoffers værker, fordi de med begreber som *frihed*, *ansvar* og *mening* måske gav nogle filosofiske penderter til hans psykologiske arbejde. I sin bog *Toward A Psychology of Being* fra 1962 nåede han frem til, at:

"Eksistentia-listernes studier i den autentiske person og det autentiske liv kan medvirke til at bringe denne forlo-renhed, dette liv på illussioner og frygt, i et klart og skarpt lys ..." Maslow, 1968, s. 30.

Med sådanne ord fremstår Maslow jo ikke som grundlægger af en moderne arbejdsform, der siden viste sig at få så mange stressede medarbejdere ombord. Hans ærinde var vi eksistenti-alismen at argumentere for, at mennesket *ikke* går glip af at le-vendegøre sine ressourcer. At ethvert menneske tværtimod får mulighed for at lægge tidligere tiders forlorenhed (den freudian-ske borgerligheds begrænsninger f.eks.) bag sig og dernæst få mulighed for selvrealisering. Til det formål er eksistentia-listerne selvfølgelig nyttige.

Det er de til gengæld ikke, hvad angår deres nej til livet:

"Jeg tror ikke, vi skal tage alt for tungt på de europæis-ke eksistentia-listers tilbøjelighed til udelukkende at køre på rædsel, sjælekval, fortvivlelse og deslige, som de til-syneladende ikke har andet middel for end at bevare masken. (...) De burde af psykoterapeuterne have dra-get den lære, at tab af illusioner og opdagelse af identi-tet, skønt smertefuld i begyndelsen, kan være yderst opkvikkende og styrkende." (Ibid.).

Se, det er jo en opsang, der er til at forstå. Den humanistiske psykolog vil se det gode og vil fremad. Og Maslow har ret i, at eksistentia-liste ser anderledes på verden, end han gør. Autenti-citet er f.eks. et vigtigt eksistentielt begreb, som meget fint si-ger noget om, hvad der egentlig er på spil mellem humanister og eksistentia-liste.

Kan et menneske værne om sin autenticitet, hvis omgivel-serne (her arbejdspladsen) har andre mål? Kan et menneske værne om sin autenticitet, hvis relationen til den anden (her ar-bejds-giveren) italesættes som ligeværdigt, men praktiseret på krav om ubetinget loyalitet? Kan et menneske værne om sin au-tenticitet, hvis det altid skal være en ressource?

Jeg har her peget på tre af de antagelser, der er bag enhver vestlig arbejdsplads, når den drives ud fra human ressource



management-forståelsen. Det antages, at medarbejderen har de samme mål som arbejdspladsen. Det antages, at dét, der stilles lige, også kan niveausættes i et hierarki i forhold til hinanden. Det antages, at mennesket altid er stærkt.

Ud fra et eksistentielt afsæt er *ingen* af disse antagelser sande. Og dog kan et menneske stille sig i en højere sags tjeneste, så alle antagelserne alligevel bringes i praktisk udfoldelse og dermed til sandhed.

Et menneske *kan* have de samme mål som arbejdspladsen og derfor befinde sig som en fisk i vandet – i autentisk forbundethed med sine omgivelser. Et eksempel kunne være organisationen Læger Uden Grænser.

Og et menneske *kan* give sig hen – og dermed vel underlægge sig – et andet menneske og alligevel være ligeværdigt. Et eksempel kunne være Karen Blixens trofaste danske sekretær, Clara Selborn. Men læg mærke til, at der er byttet rundt på faktorerne. Hengivelsen, niveausættelsen, kommer først og er valgt af mennesket selv. Dernæst kommer den lige værdighed.

Endelig hvad angår den tredje antagelse, *kan* et menneske have sin mentale styrke i vedvarende behold netop ved visheden om at have valgt en meningsfuld gerning, der ikke i sig selv var et ydrestyret og karrierefremmende mål, der skulle tage sig ud for andre, men for mennesket selv var livgivende og selvfor-glemmende. Et eksempel kunne være Mother Theresa.

Viktor Frankl kan hjælpe her med at forklare den egentlige forskel på det, jeg har beskrevet ovenfor som antagelserne bag den vestlige verdens arbejdspladser, og de eksempelvis eksistentielle måder at udleve samme antagelser på. Frankl ville pege på værdier, og han peger på en afgørende forskel:

"Værdier driver ikke et menneske; de skubber ikke, de trækker snarere.. (...) Når jeg siger, at mennesket trækkes af værdier, er det underforstået, at der altid er frihed med i spillet; menneskets frihed til at vælge mellem at modtage eller afslå et tilbud, dvs. at realisere eller forspilde en mulighed for mening." (Frankl, 2004, s. 104).

Igen får vi fremhævet, at mennesket har friheden til at sige nej. Men tager det sig også sådan ud fra organisationens side? Nej, der ligger *ikke* bag antagelserne på de humanistisk sindede arbejdspladser endnu en antagelse, endnu en mulighed; nemlig den logiske mulighed, at det er muligt som medarbejder at sige nej tak.

På den ene side kan jeg da rationelt tilføje, at organisationer ej heller er skabt for at give medarbejderne den valgmulighed. Hvis svaret er nej tak, er det okay, og medarbejderen kan blot finde arbejde andetsteds. Sådan en konsekvens er i orden ud fra et eksistentielt synspunkt.

På den anden side må jeg også mere emotionelt anføre, at der ligger en modsigelse her. Dels i den anden antagelses bytten rundt på rækkefølgen; kravet om loyalitet kommer *før* ligeværdighed, hvilket umuliggør ligeværdighed. Dels i den psykologiske double-bind, der lyder, at tilbudet er fantastisk; *we don't take no for an answer*. Med andre ord: Hvis medarbejderen skulle få lyst til at sige nej til antagelserne, er det medarbejderen, der ikke har forstået sammenhængen; det er ikke antagelserne der er f.eks. dobbelttydige eller manipulerende.

Ud af sådanne arbejdspladser dukker mange forskellige mennesker frem, når vi kigger lidt nærmere efter. Der er mange stressede medarbejdere, og også ledere. Med en eksistenspsykologisk term er den nødvendige *spændingstilstand* blevet mere spændetrøje end spændende.

"Det mennesket virkelig trænger til, er ikke en spændingsfri tilstand, det er at stræbe og kæmpe for et eller andet værdigt mål ... det behøver kaldet fra en potentiel mening, der venter på at blive fuldført af det." (Frankl, 2004, s. 109).

Er de mange stressede, moderne mennesker da et billede på, at de ikke har et værdigt mål? Jeg skal ikke gøre mig til dommer over svaret, men holde mig til de mennesker jeg møder som organisationspsykolog. Jeg møder dem typisk, når sygdom eller varsler om sygdom har fået dem til at standse et øjeblik. Hvad kan der dog være i vejen?

Under disse møder tænker jeg ofte på Sisyfos-myten, som den franske filosof, Albert Camus, har brugt som eksempel materiale i sin påvisning af det meningsløse i tilværelsen, som alene kan overkommes i kraft af bevidstheden om absurditeten. Sådan lyder hans konklusion. Men han har undervejs et tydeligt billede af dette menneske, der tungt aser stenen op ad bjerget i fuldstændig *meningsløs* kraftudfoldelse, skal det vise sig, fordi stenen igen og igen blot triller ned ad bjerget, så mennesket må begynde forfra.

En nærliggende tanke kunne her være, at det moderne menneske på samme måde knokler op ad for kun efterfølgende at blive chokeret over, hvor lidt det i virkeligheden betød, om noget overhovedet. Et eksempel er den kræftsyge, der føler at have arbejdet for meget af sin tid bort, eller forælderen til et teenagebarn med stofmisbrug, der pludseligt erfarer, hvad der er vigtigere end at arbejde.

Men jeg finder egentlig, at myten ved hjælp af Camus kan bruges til endnu en pointe. Han forestiller sig nemlig livagtigt, hvordan dette menneske efter sin meningsløse, sin absurde, udfoldelse op ad bjerget igen går ned for at begynde forfra. Hvordan dette menneske under sin tur ned ad bjerget er helt klar over, hvor absurd, turen op og nu turen ned egentlig er. Ja, i virkeligheden forestiller Camus sig denne person være fuldt ud klar over hele arrangementet.

"Denne pause, der kommer igen regelmæssigt som et åndedrag og usvigeligt sikkert som hans ulykke, denne pause er bevidsthedens time. Hver gang han forlader højderne og stiger ned mod gudernes usle boliger, er han sin skæbnes overmand. Han er stærkere end stenen." Camus, 1995, s. 115.

Og deri ligger det særlige, at i kraft af bevidstheden om sammenhængen er det dog til at bære. Overfor absurditeten kan mennesket ikke stille noget direkte op. Men bevidstheden har han dog i behold, og ved hjælp af den mestrer han arbejdet, absurditeten, livet. Også uden en gud, som det var Camus afsæt og ønske at vise, vi kan leve foruden.

En anden nærliggende tanke kunne her være, at jeg hermed ville introducere en terapi for særligt stressramte lydende på, at de blot skal være *bevidste* om deres meningsløse arbejdsridt, så klarer de den nok. Men nej, mit ærinde er et andet. Jeg finder nemlig den moderne livsførelse vendt på hovedet i forhold til Camus levende forestillinger om mennesket og bjerget.

Det moderne menneske priser sig typisk lykkelig for, at arbejdet er blevet så meningsfuldt. At stenen ganske vist stadig er tung, men at der er værdige grunde til at få den skubbet op ad bjerget. I *nogle* tilfælde triller den endog ikke ned igen. Så det moderne arbejde er blevet fuld af mening. Til gengæld er der ikke en pause, en tur ned ad bjerget, hvor der gives lejlighed til eftertanke og bevidsthed. Det moderne menneske er altid på vej, på vej op.

Den kombination kan vi måske ikke holde til? At være på vej er ikke det samme som at være opslugt af. Det er ikke det samme som at give sig hen til. Ikke det samme som at *være* sit arbejde. At lade sig overraske af bivirkningen.

"Mennesket er sammensat og kender både til kærlighed og had, har både styrke og svaghed. Mennesket har behov for livsmening, og det udvikler sig gennem relationer og har muligheder for at træffe valg i de dilemmaer, tilværelsen byder os ud fra vore grundvilkår om frihed, mening, aleneværen, død og andre livstemaer. Mennesket står livet igennem med opgaven at forvalte kærlighed og had, styrke og svaghed, at skelne mellem godt og ondt og at forvalte liv og død." [Schultz, 2004, s. 22-23.](#)

Også uden den moderne magelighed som en styrende faktor i livet, kan arbejdet dog være hårdt; stenen kan være tung at bære. Men når stenen bæres i bevidstheden om det meningsfulde heri, og ikke blot fordi det fører til mere magelighed og luksuriøs velfærd, er der tale om et eksistentielt anliggende.

## **Litteratur**

Camus, A., (1995). *Sisyfos-myten*. København: Gyldendal.

Frankl, V.E., (1947), (2nd ed.). *Psykologi og eksistens*. København: Gyldendal, 2004.

Maslow, A.H. (1962). *På vej mod en eksistenspsykologi*. København: Nyt Nordisk Forlag, 1970.

McGregor, D. (1957). *The Human Side of Enterprise*. New York: Management Review.

Schultz, K., 2004, 2.opl. *Eksistens i arbejdslivet*. København: Hans Reitzels Forlag.