

Nikolaj Kure

# Det meningsfulde arbejdsliv og "religiøficeringen" af organisationen

Artiklen er en systemteoretisk analyse af tre managementbøger: Lars Kolinds *Kolind Kuren*, Alfred Josefsens *Min passion for ledelse* og Mads Øvlisens *Heartcore*. Bøgerne repræsenterer det, der kunne kaldes "meningskommunikation", nemlig kommunikation, der sætter en større bestemmelse – en "mening" – som organisationens egentlige formål og eksistensbetingelse. I artiklen undersøger jeg, hvad der sættes på spil, når mening gøres til et centralt element i organisationers kommunikation. Med afsæt i systemteorien vil jeg hævde, at meningskommunikationen udfolder en religiøs kodning, der 1) iagttager organisationens beslutninger med afsæt i sondringen immanens/transcendens, og 2) inviterer medarbejderen til at iagttage sig selv som formidler mellem det immanente og det transcendent gennem inkarnationen af organisationens større bestemmelse. Mit argument er altså, at meningskommunikationen ikke blot handler om "at gøre en positiv forskel", men om at gøre medarbejderen til genstand for religiøs selvrefleksion. Hvis det er rigtigt, betyder det, at medarbejderens personlighed gøres organisatorisk relevant på en ny måde. I denne kontekst sættes personligheden ikke længere som noget, der kontinuerligt skal udvikles, men snarere som et afsluttet reservoir af begivenheder og historier, der potentielt kan udtrykke det transcendent.

Søgeord: Mening i arbejdslivet, religion i arbejdslivet, systemteori, selvledelse.

Thus, particularly in modern society it may become the job of divine detectives to find out what can be observed and described as referring to religion in the paradoxes of art and love, or sovereign power, of making money or of recognizing the conditions of cognition (Niklas Luhmann 1985:9).

I dag handler ledelse i vid udstrækning om at stimulere medarbejderen til selvledelse (Andersen 2007; Boltansky & Chiapello 2005; Neck & Manz 2010; Stewart et al. 2011). Ledelse skal ikke længere styre medarbejderen, men skal skabe rum for at medarbejderen kan styre sig selv. Man kan hævde, at selvledelsens utopi er overflødiggørelsen af organisationens iagttagelse af medarbejderen. Ifølge Manz (1986) drejer selvledelse sig om at "lede sig selv til at gøre det arbejde, der skal gøres, men som ikke er naturligt motiverende" (min oversættelse Manz 1986:589). Den selvledende medarbejder sætter altså organisationens nødvendighed over sine egne præferencer og agerer med afsæt i dette hierarki. Dermed bliver selvledelse et spørgsmål om at iagttage sig selv fra organisationens perspektiv (Deetz 1998; Grey 1994; Rolfe & Gardner 2006). At lede sig selv er hele tiden at forestille sig, hvordan organisationen foretrækker at iagttage en, og det implicite ideal er, at medarbejderen bliver så dygtig til at forestille sig organisationens blik, at organisationen ikke længere behøver at iagttage medarbejderen.

Inden for de seneste 10-15 år har en bestemt forestilling om mening i arbejdslivet vundet indpas på arbejdsmarkedet, såvel i Danmark (Eriksen 2009a; Hvenegaard et al. 2003) som i den angelsaksiske verden (Bains 2007). Det nye er ikke, at medarbejderen er begyndt at artikulere et behov for meningsfyldt arbejde; det har arbejdere og fagforeninger gjort siden Marx i 1800-tallet analyserede arbejdsdelingens effekter i form af kedeligt og fremmedgørende arbejde (Marx 1970 [1894]). Det nye er, at organisationer er begyndt at invitere sine medarbejdere til at skabe mening i et organisatorisk rum og måske endda favorisere de medarbejdere, der formår at skabe mening. Organisationer har altså indoptaget en af marxismens centrale kritikker i sig og gjort den til sin egen medarbejderforventning. Dermed er mening blevet et dobbelt positivt fænomen, der – som det beskrives i antologien *Det meningsfulde arbejdsliv*:

er eftertragtet af både medarbejdere og arbejdsgivere. Medarbejdere søger det, fordi arbejdet er en stor del af livet, og fordi de ønsker at gøre en positiv forskel i samfundet. Arbejdsgivere søger det, fordi god ledelse, der giver mening, også tiltrækker arbejdskraft, motiverer de ansatte og fremmer innovation til gavn for både bundlinjer og bæredygtighed (Eriksen 2009a:bagsiden).

Man kan hævde, at det meningsfulde arbejdsliv er virkeliggørelsen af selvledelsens utopi. At opleve mening i arbejdet er at se sin egen personlige historie



Nikolaj Kure  
Lektor ved Institut  
for Erhvervs-kommunikation, Business  
and Social Sciences,  
Aarhus Universitet

E-mail:  
nku@asb.dk

i lyset af organisationens større formål (Ravn 2009), fx når skolelærerens private projekter eller livsintentioner falder sammen med skolens formål om at "udvikle det hele menneske" eller "skabe morgendagens innovatører". Med sådanne meningssammenfald er det ikke længere nødvendigt for organisationen at iagttage medarbejderen. Medarbejderens identitet stemmer overens med organisationens og dermed ophæves behovet for videre iagttagelse.

Men der er et paradoks i spil, for hvordan kan organisationen afgøre, at den ikke længere behøver at iagttage? Hvad er det organisationen har iagttaget hos meningsmedarbejderen, siden videre iagttagelse ikke er nødvendig? I denne artikel vil jeg adressere dette spørgsmål. Det vil jeg gøre under den antagelse, at meningskommunikationen former en bestemt iagttagelse, som medarbejderen må anvende på sig selv for at kunne indgå i meningskommunikationen. Med afsæt i systemteorien vil jeg hævde, at meningskommunikationen udfolder en religiøs iagttagelsesform, der 1) iagttager iagttagelige fænomener med afsæt i sontringen immanens/transcendens, og 2) inviterer medarbejderen til at iagttage sig selv som formidler mellem det immanente og det transcendent gennem inkarnationen af organisationens større bestemmelse. Mit argument er altså, at meningskommunikationen ikke blot handler om "at gøre en positiv forskel", men om at gøre medarbejderen til genstand for religiøs selvrefleksion. Hvis det er rigtigt, betyder det, at medarbejderens personlighed gøres til objekt for ledelse på en ny måde. I denne kontekst sættes personligheden ikke længere som noget, der kontinuerligt skal udvikles (Andersen 2007; Andersen & Born 2001; Brinkmann 2005), men snarere som et afsluttet reservoir af begivenheder og historier, der potentielt kan udtrykke det transcendent.

## Perspektiver på det meningsfulde arbejdsliv

Forskning om mening i arbejdet domineres af to perspektiver. Det ene perspektiv opererer med den normative antagelse, at arbejdet bør være meningsfuldt, og udfolder en række etisk-filosofiske argumenter for denne position. Schwarz (1982) formulerer et centralt argument ved at hævde, at meningsløst arbejde, forstået som scientific management organiseret arbejde, underminerer individets autonomi og selvbestemmelsesevne, hvorfor staten bør sikre

rammerne for et meningsfuldt arbejdsliv. Arneson (1987) tager argumentet et skridt videre ved at formulere et etisk/filosofisk grundlag for statens håndhævelse af medarbejderes ret til et meningsfyldt arbejde. Roessler (2012) understøtter Arnesons position ved at argumentere for, at formuleringen af en teori om det meningsfulde arbejdsliv er en nødvendig del af en mere overordnet normativ teori om social retfærdighed. I en dansk kontekst skriver Eriksen (2009b) sig ind i den normative tradition ved at fremhæve de etiske dimensioner af det meningsfulde arbejdsliv.

Det andet forskningsperspektiv har en teoretisk/empirisk karakter. Her handler det om at begrebsliggøre mening i arbejdslivet og undersøge, hvilke erfaringsmæssige og oplevelsesmæssige dimensioner, der knytter sig til det meningsfulde arbejde. Bunderson & Thompson (2009) viser, hvordan mening i arbejdet implicerer en protestantisk kaldsoplevelse, mens Pavlish & Hunts studie om sygeplejerskers oplevelse af mening (2012) peger på, at de tre væsentligste dimensioner i meningsoplevelsen er kvaliteten af de sociale forbindelser, bidraget til helheden og en oplevelse af anerkendelse. Dalsgaard & Pahuus (2009) supplerer Pavlish & Hunt ved at vise, hvordan meningsoplevelsen også implicerer en fornemmelse af "flow" og "en oplevelse af at vokse med opgaverne og blive en del af noget større" (2009:165). Fra mere positivistiske positioner arbejder Chalofsky (2003) og Steger et al. (2012) med at udvikle modeller, der kan måle graden af mening i arbejdslivet.

Det er tankevækkende, at forskningen om mening-i-arbejdet ikke inkluderer et egentligt kritisk-refleksivt perspektiv. Mens selvledelsesparadigmet i høj grad diskuteres kritisk (fx Bovbjerg 2001; Fleming & Sturdy 2011; Tynell 2002), gør det sig ikke gældende, når vi taler om mening i arbejdet. Svend Brinkmann (2009) formulerer en kritik i *Det meningsfulde arbejdsliv*, men her er tale om en mere generel kritik af koblingen mellem arbejdsliv og aktualiseringen af selvet end en egentlig kritik af mening-i-arbejdet. Fraværet af et kritisk perspektiv kan måske forklares gennem en analogi til Boltansky & Chiapellos (2005) analyse af kapitalismens nye ånd. Deres analyse er, at kapitalismen systematisk inkorporerer sine kritikker i sig selv med den effekt, at argumenterne mod kapitalismen afmonteres (2005:163). Mening-i-arbejdet er et tydeligt eksempel på, at noget, der hidtil har været en kritik af arbejdslivet, er blevet indoptaget i organisationen som dens eget bud på det gode arbejdsliv. Mens Boltansky & Chiapello hævder, at den type operationer bevirker, at kapitalismen som system immuniseres mod kritik, kunne man tilsvarende hævde, at det bliver vanskeligt at kritisere det meningsfulde arbejdsliv, fordi det netop fremstår som svaret på en kritik. Oplevelsen af meningsløshed er en historisk erfaret mangel ved arbejdslivet, som organisationen retter op på gennem ideen om mening, hvorved selve meningsbegrebet gør sig resistent mod kritik.

I denne artikel forsøger jeg at etablere et kritisk-refleksivt perspektiv på det meningsfulde arbejdsliv. Det kritikbegreb, jeg arbejder med, handler ikke om at skabe et privilegeret iagttagelsespunkt, der kan afklare, hvordan me-

ningskommunikationen bidrager positivt eller negativt til arbejdslivet. Eller som Luhmann formulerer det, en kritik "der udsondrer det virkeligt fornuftige" (2000c:399-400). I stedet er jeg interesseret i at undersøge hvad der sættes på spil, når mening gøres til omdrejningspunkt for virksomheders kommunikation. Til det formål er Luhmanns systemteori uovertruffen, fordi den opererer med det, som Åkerstrøm Andersen kalder et "usentimentalt" kritikbegreb (1999:20-21). Med Luhmann bliver det muligt at parkere forestillingen om, at mening-i-arbejdet *a priori* er noget godt og i stedet "ufølsomt" iagttagelse, hvilken organisation-medarbejder-relation der formes gennem meningskommunikationen, og hvilken form for selviagttagelse der inviteres til i meningsorganisationen. Jeg vil altså anlægge en usentimental iagttagelsesoptik i håbet om, at min empiriske sensitivitet dermed skærpes.

### Tre eksempler på organisatorisk meningskommunikation

Jeg tager empirisk afsæt i en analyse af tre managementbøger: Lars Kolinds *Kolind Kuren* (2006), Alfred Josefsens *Min passion for ledelse* (2009) og Mads Øvlisens *Heartcore* (2011). Lars Kolind og Mads Øvlisen kræver ikke den store introduktion, mens Alfred Josefsen nok er lidt mindre kendt. Han er tidligere administrerende direktør for Irma og en meget stærk fortaler for mening i arbejdslivet. Alle tre bøger repræsenterer det, jeg vil kalde meningskommunikation, nemlig kommunikation der sætter en større bestemmelse – en "mening" – som organisationens egentlige formål og eksistensbetingelse. Bøgerne er udvalgt på baggrund af et empirisk korpus af omkring 70 tekster. Arkivet, der kun indeholder tekster, som orienterer sig mod en dansk arbejdsmarkedskontekst, er genereret gennem en strategi, der er inspireret af Latours associationssociologi (Latour 2005). Ideen har været at spore forbindelser mellem tekster, der eksplicit sætter mening i arbejdslivet som deres omdrejningspunkt. Fx har jeg taget afsæt i antologien *Det meningsfulde arbejdsliv* og undersøgt, hvordan den forbinder sig til andre tekster om mening, og hvordan de videre forbinder sig til andre tekster. På den måde dukker et netværk af "meningstekster" op, der omfatter managementbøger, forskningstekster, debatbøger, arbejdsmarkedsrapporter, kundeaviser, kronikker og evalueringer. Jeg har udvalgt de tre managementbøger af to årsager. Primært fordi de repræsenterer organisationens (og ikke forskerens eller evaluatorens eller debattørens) iagttagelse af medarbejderen, når mening sættes centralt. Dernæst fordi de både anskueliggør den kommunikative grundfigur, der udspiller sig i meningskommunikationen, og fordi de repræsenterer variationen i den måde, hvorpå figuren udfoldes.

Den kommunikative grundfigur består af tre operationer: a) en iagttagelse af organisationen som beholder for et større formål – en "mening" – der ligger ud over rent økonomiske interesser; b) en iagttagelse af, at meningen skal afspejle sig i organisationens konkrete praksisser og c) en iagttagelse af medarbejderen som aktiv formidler mellem den større mening og det konkrete. I

analyserne vil jeg vise, hvordan de tre ledere hver især arbejder med meningsgrundfigur. På den baggrund vil jeg diskutere, hvilken kommunikativ kodning, der manifesterer sig gennem meningskommunikationen.

(1) Mening som styringsinstrument (Lars Kolind (2006): *Kolind Kuren*)  
*Kolind Kuren* er et forsøg på at beskrive en ledelsespraksis, som minder om det Ravn (2009) kalder meningsledelse. Kolind tager afsæt i forestillingen om, at verden er i konstant og hastig forandring, og at organisationen må udvikle sig tilsvarende for at kunne overleve. Ledelsesproblemet består da i, hvordan der kan skabes en organisation, hvor medarbejderne selv tager ansvar for at udvikle organisationen i den rigtige retning. Kolinds svar er mening-i-organisationen. For organisationen handler det først og fremmest om at finde frem til, hvorfor den eksisterer, det vil sige finde sin "mening":

Mening udtrykker, hvorfor virksomheden eksisterer – og altså hvorfor den vil blive savnet, hvis den ikke eksisterede. Eller sagt med andre ord: Meningen er organisationens overordnede formål og eksistensberettigelse (Kolind 2006:47-48).

At finde meningen handler altså om at iagttage sig selv udefra og undersøge, hvad det er for et større formål, organisationen har indbygget i sig. Spørgsmålet er ikke, hvordan organisationen beriger sig selv, men hvordan den beriger andre end sig selv. Når meningen er fundet, skal den gennemsyre samtlige af organisationens aktiviteter:

Meningen må være tydelig i alt hvad virksomheden gør. Kernen er, at alle organisationer, offentlige og private, er nødt til at gennemgå en proces, hvor de finder deres mening. De er nødt til at forstå, hvorfor de vil blive savnet og af hvem, hvis de pludselig ikke længere eksisterede. Og hvorfor de måske ikke vil blive savnet. Det er den lette del af sagen. Den svære del er at gennemgå hvert eneste hjørne af organisationen i lyset af meningen. I mange virksomheder bidrager mange afdelinger, rapporter, udgifter, procedurer og vaner kun i ringe grad til virksomhedens mening. De giver ikke kunderne merværdi. Konsekvensen burde være klar: Sådanne aktiviteter skal stoppes (Kolind 2006:54).

Det kan være svært at udtrykke meningen med en organisation præcist, men det allersværeste er at være sikker på, at den gennemtrænger alt, hvad organisationen gør (Kolind 2006:59).

Alt hvad organisationen gør, skal indskrives i den større mening, og kun da har aktiviteten værdi. Kolinds styringsmæssige pointe er, at meningen har en retningsgivende funktion for medarbejderne:

Mening er nøglen til resten. Hvis en organisation vil have et ægte partnerskab med kunderne, er der nødt til at være en mening i alt, hvad den gør. Man er nødt til at have en fælles sag, som alle deltagere kan tilslutte sig. Man er nødt til at have en fælles retning, der styrer samarbejdet mellem forskellige parter – både inden for og uden for organisationen. Man er nødt til at have en mening, som tillader medarbejderne at arbejde frit i spaghettiorganisationer frem for i afdelinger. Og man behøver i høj grad en mening for at finde frem til, hvad organisationens værdier skal være (Kolind 2006:51).

Hvis organisationen har formuleret sin mening klart og tydeligt, er direktiver og hierarkier unødvendige, for nu ved medarbejderen, hvordan hun skal agere:

Meningen er forudsætningen for, at en virksomhed internt kan fungere uden ledelsens mikrostyring af alle detaljer. Meningen bag og i virksomheden er grundlaget for udveksling af information, og hvis medarbejderne opfatter sig selv som partnere – og meningen er klar – så forsvinder behovet for detaljeret styring af virksomheden (Kolind 2006:80).

I meningsorganisationen får medarbejderen altså frihed til at sikre, at meningen manifesterer sig i organisationens aktiviteter. Hvis medarbejderen ser sig selv som organisationens partner og ikke som "modarbejder", forsvinder behovet for detaljeret styring, for medarbejderen vil nu automatisk sikre, at hendes beslutninger afspejler organisationens mening. På den måde er meningen en instrumentel del af en styringsteknologi, der iagttager medarbejderen som formidler mellem de konkrete organisatoriske aktiviteter og den større mening. Organisationens spørgsmål til medarbejderen bliver: har du øje for organisationens mening, og formår du at gøre den synlig i dine beslutninger?

(2) Mening som forudsætning for passion (Alfred Josefsen (2009): *Min passion for ledelse*)

For Irmas Alfred Josefsen er mening først og fremmest et middel til at opnå passion i arbejdslivet:

Jeg ser *passion* som et af de afgørende ledelsesperspektiver, vi skal arbejde langt mere på. Man finder ind til sin passion, når man har fundet "meningen". Når man har fået fært af "meningen med livet", "meningen med arbejdslivet" og "meningen med jobbet". Når man kan sætte ord på: "Hvorfor er jeg her?", "Hvad vil jeg?", "Hvordan gør jeg en forskel?", "Hvordan sætter jeg mit spor?", tror jeg, at der er gode chancer for at finde, opfinde eller genopfinde sin passion (Josefsen 2009:91).

I Josefsens univers handler det om at have hjertet med, og det fremgår med stor tydelighed, at han har et overordentligt passioneret forhold til Irma. Ledelsesproblemet er: Hvordan bliver medarbejderne lige så passionerede? Josefsens svar er det samme som Kolinds: Mening-i-arbejdet. Mening drejer sig om at formulere, hvordan virksomheden gør en forskel, og hvordan den ville blive savnet, hvis den ikke eksisterede:

Jeg oplever passion i mange forskellige sammenhænge med Irma (...). Det sker ofte, når jeg fortæller om Irma, vores mål og det, vi arbejder for. Når jeg beretter om den virksomhed, jeg er en del af, og hvis mål virkelig giver mig mening. Jeg føler, at jeg arbejder i en virksomhed, der gør en forskel. Vi er med til at udvikle og sikre danskernes gode kvalitetsfødevarer, og hvis vi ikke var der, er jeg sikker på, at mange ville opleve et savn. Jeg føler, at vi som virksomhed sætter vores fingertryk, og af hjertet føler jeg, at vi udretter en god, rigtig og vigtig mission (Josefsen 2009:96).

Igen formuleres meningen gennem et andet-blik: Meningen dukker op, når organisationen iagttager sig selv fra andres perspektiv og forsøger at beskrive, hvordan den gør verden til et bedre sted for andre. Når meningen er fundet, skal den forbindes til organisationens konkrete aktiviteter, så der ikke opstår "tvivl" om virksomheden:

Samme princip (som i et politisk parti, min kommentar) gælder i den passionerede og meningsgivende virksomhed. Her handler ledelsesudfordringen om at skabe en fuldstændig klar fortælling, der gør, at man som ansat ikke er i tvivl om, hvad det er for en arbejdsplads. Den fortælling skal hænge sammen med omverdenen, så man heller ikke som kunde er i tvivl om, hvad det er for en virksomhed, og så man som leverandør ved, hvad virksomhedens koncept er, og hvad det er for nogle varer/ydelser, virksomheden sælger (Josefsen 2009:102).

Igen sættes medarbejderen som forbindelsesleddet mellem den overordnede mening og det konkrete. Den passionerede medarbejder er netop den medarbejder, der tilslutter sig meningen og kæmper for den gode sag, det vil sige tilser, at meningen indbygges i de beslutninger, der træffes:

Og når jeg oplever medarbejderne i butikkerne, til kvartalsmøderne eller andre steder, synes jeg også, at de udstråler en glæde og stolthed ved at være en del af Irma. Jeg tror og oplever, at de er passionerede for at medvirke til at kæmpe for os og i en god sags tjeneste (Josefsen 2009:95-96).



At være passioneret er at binde sig til organisationens mening og sørge for, at den får liv i organisationen. På den måde arbejder Josefsen med den samme kommunikative grundfigur som Kolind: Organisationen må finde sin større bestemmelse; den større bestemmelse må integreres i organisationens aktiviteter, og medarbejderen skal sikre, at det sker.

### (3) Mening som etisk fordring (Mads Øvlisen (2011): *Heartcore*)

Mads Øvlisens *Heartcore* er præget af en etisk stillingtagen til ledelse. Øvlisen bruger ikke begrebet "mening", men taler i stedet om, at enhver virksomhed har en etisk forpligtelse til at tage ansvar for det omgivende samfund. En virksomhed bør drives "med et bredere hensyn end blot at maksimere fortjenesten for investorerne", som det hedder (Øvlisen 2011:28). Det er ikke nok, at en virksomhed blot tjener penge; den må finde ud af, hvordan den kan være til gavn for det omkringliggende samfund og kun da har den legitimitet.

For Novos vedkommende er det sociale ansvar en indbygget del af virksomheden. Novos stiftere har blæst en større bestemmelse ind i Novo, nemlig et ansvar for det omkringliggende samfund, og Øvlisen oplever, at det er hans ansvar at forvalte denne bestemmelse:

I Novo følte vi, at vi havde et ansvar både over for samfundet, over for medarbejdere og for kunderne, foruden aktionærerne. Det var indlejret i virksomhedens kultur – værdier og holdninger, der var skabt gennem årtier af mange mennesker, hvis gerninger vi byggede på. Derfor måtte investorerne vide, at vi en gang imellem ville vægte ting anderledes, end de selv gjorde, og vi sagde til dem: "I skal ikke forvente, at det eneste vi tænker på, er, hvordan vi kan forhøje aktiekursen og jeres udbytte". Vi arbejder med det, fordi det er vigtigt at kunne finansiere vores virksomhed så godt som muligt, men det er ikke det eneste hensyn, og navnlig er det ikke – i hvert fald ikke for mig – det ledende hensyn (Øvlisen 2011:26).

At forvalte arven fra grundlæggerne betyder, at samfundsansvaret skal genfindes i alle Novos produkter og praksisser. Fx beskriver Øvlisen, hvordan det oprindelige idegrundlag betonedede, at et produkt aldrig må blive endnu en streg på "Bismarcksklumpen", det vil sige noget, som udvikles og markedsføres blot for indtjeningens skyld:

Idegrundlaget, vores første bud på det, som vi i dag ville kalde en vision, var temmelig værktøjspræget: "Novos idegrundlag er gennem forskning at opnå en viden, der muliggør udvikling og fremstilling – fortrinsvis på grundlag af animalske, vegetabiliske og mikrobielle råstoffer – af produkter og præparater, dels til medicinsk anvendelse og dels til anvendelse i industrielt fremstillede produkter eller industrielle

processer, for derved at opfylde samfundets behov på disse områder". Måske vel detaljeret, præget af juristens spidse og sirlige skrift, men dog retningsgivende: "At opfylde samfundets behov" skulle afholde os fra at fremstille lægemidler, hvor fornyelsen blot var en ekstra streg på bismarcksklumpen, eller fra at falde for "Mickey Mouse-produkter", der ingen reel forskel gør (Øvlisen 2011:56).

Og omvendt: en undersøgelse, der forbedrer dialogen mellem diabetiker og læge, er umagen værd, selvom den ikke bidrager til insulinsalg:

Undersøgelsen (om holdninger, ønsker og behov i relation til diabetes, min kommentar) viste blandt andet, hvor svært mange mennesker med diabetes har det med at tale med andre om deres situation. Den barriere gjorde det vanskeligt at involvere andre i at overkomme den. Læger kunne finde det næsten uoverkommeligt at skulle fortælle en mor, at hendes seks måneder gamle barn skulle have daglige insulinindsprøjtninger. Den slags dybere viden gjorde det muligt at udvikle metoder, som gjorde det enklere for diabetiker og læge at tale sammen og på den måde forbedre behandlingen. Novo Nordisk solgte ikke mere insulin af den grund (...), men det var umagen værd og blev en utrolig fornyelseskilde for folk med diabetes og for Novo Nordisk (Øvlisen 2011:48-49).

Ansvar for, at Novos samfundsansvar kan genkendes i virksomhedens beslutninger og produkter, ligger ikke kun hos Øvlisen, men også hos medarbejderen. Fx beskriver Novos værdigrundlag, hvordan den enkelte medarbejder er ansvarlig for Novos samfundsetik:

Vi blev i den proces klar over, at det centrale ikke var vores politikker, men de værdier, der drev dem, og at det var væsentligt at have dem for øje. Vi endte med at formulere værdierne sådan:

1. Ansvarlige – vi skal hver især være ansvarlige – over for virksomheden, os selv og samfundet – for kvaliteten af vores indsats, for opnåelsen af vores mål og for udviklingen af vores virksomhedskultur og fælles værdier. (...)
3. Ansvarsbevidste – vi skal drive vores virksomhed på en socialt ansvarlig og miljøbevidst måde og bidrage positivt til det lokalsamfund, vi opererer i (Øvlisen 2011:57-58).

Hver især skal vi – det vil sige også medarbejderne – være ansvarlige over for virksomheden, os selv og samfundet. Etikken er ikke kun organisationens anliggende, men gives videre til den enkelte medarbejder, som må sikre, at Novos samfundsansvar indlejres i de konkrete projekter. Selvom Øvlisen alt-

så ikke eksplicit taler om "mening", operer han med samme kommunikative figur som Kolind og Josefsen: En organisation er kun legitim, hvis den kan formulere en anden og større bestemmelse end blot at tjene penge; den større bestemmelse må kunne iagttages i de konkrete aktiviteter, og medarbejderen gøres ansvarlig for, at det sker.

## Diskussion

De tre ledelsestekster varierer den kommunikative figur ved at sætte temaet om mening ind i forskellige kontekster: Kolind iagttager meningen fra en logos-præget position, hvor det bliver et instrument i en styringsteknologi, Josefsen ser mening som et middel til at skabe passion om virksomheden, og for Øvlisen er mening etisk begrundet. I den resterende del af artiklen vil jeg diskutere, hvilken kommunikativ logik, der sætter sig igennem på tværs af ledelsesteksterne. Jeg vil spørge: På hvilken måde kodes meningskommunikationen? Og hvilken selviagttagelse og tilslutningskommunikation fordres hos medarbejderen?

Som Åkerstrøm Andersen (2007) peger på, kan en række forskellige koder være i spil i forbindelse med den samme semantik. Der kan fx være tale om en retslig kodning af kommunikationen i den forstand, at mening kan betragtes som en rettighed, organisationen skal sikre (hvilket er perspektivet hos Arneson 1987 og Roessler 2012). Der kan være tale om en magtkodning, hvis mening ses som en neo-liberal ledelsesteknologi, der usynligt pålægger medarbejderen frihed til at tage ansvar for organisationen (se fx Tynell 2002). En æstetisk kodning af det smukke arbejdsliv kan være i spil. Eller kommunikationen kan være etisk kodet i den forstand, at mening-i-arbejdet ses som det gode arbejdsliv; et perspektiv der anlægges i de fleste af teksterne i antologien om *Det meningsfulde arbejdsliv*. I denne artikel vil jeg indstille mit blik efter den kodning, som jeg mener er afgørende for at forstå, hvad meningskommunikationen indebærer, nemlig den religiøse kodning.

Luhmann: beslutning, beslutningspræmisser og kommunikativ kodning  
Som nævnt, vil jeg tage afsæt i Luhmanns systemteori. For Luhmann er organisationer sociale systemer, der kommunikerer gennem beslutninger (2000b: 63). En beslutning er en kommunikation, der indstiller forventninger til fremtiden. Det gør den ved at dele verden op i "før-beslutningen", hvor muligheder for handlen og oplevelse er åbne og foreløbigt ubestemte, og "efter-beslutningen", hvor der er sket en lukning af forventninger til fremtidig adfærd. En beslutning konverterer altså en tilstand af åben kontingens, hvor alt principielt er muligt, til en tilstand af lukket kontingens, hvor noget der kunne være anderledes, faktisk blev valgt (Luhmann 2000b:170). Dermed er enhver beslutning forbundet med usikkerhed. Usikkerhed er "det samtidige anfald af viden og ikke-viden" (Luhmann 2000b:184, min oversættelse), og det er i spil ved enhver beslutning: Organisationen ved, at dens beslutning er

kontingent, men den ved ikke, om den aktuelle beslutning skulle have været udskiftet med en anden.

For at holde anfaldene af usikkerhed på afstand, forsøger organisationer at absorbere usikkerheden, det vil sige at "suge" usikkerheden ud af beslutningen, så det i det mindste ser ud som om, den er truffet på et sikkert grundlag. Det gør organisationer ved at beslutte beslutningspræmisser (Luhmann 2000b:223). At beslutte en beslutningspræmis er at bestemme, hvad der skal karakterisere en beslutning for, at den kan tælle som beslutning (Luhmann 2000b:238), det vil sige definere et sæt af betingelser, som en beslutning må leve op til. Det betyder ikke, at usikkerheden dermed elimineres – den forskydes blot til et andet niveau – men det betyder, at der kan skabes en fornemmelse af sikkerhed i forbindelse med den konkrete beslutning.

En måde at bestemme sine beslutningspræmisser er at låne kommunikative koder fra samfundets funktionssystemer. Funktionssystemer er historisk udviklede systemer, der lukker sig om en – og kun en – funktion (Luhmann 1977). Sundhedssystemet håndterer sundhed, retssystemet sørger for at loven overholdes, pengesystemet gør det muligt at udveksle varer osv. Funktionssystemer er imidlertid åbne på socialdimensionen. Sundhedssystemet håndterer sundhed for alle, retssystemet sørger for at alle overholder loven, alle deltager i udvekslingen af varer mv. Cocktailen af lukkethed på sagsdimensionen og åbenhed på socialdimensionen gør, at funktionssystemerne opnår en voldsom kompleksitet, hvor en myriade af deltagere, der kun sjældent kender hinanden, mødes i afgrænsede tidsrum for at opnå bestemte mål. Under disse omstændigheder er vellykket kommunikation yderst usandsynlig. At det alligevel for det meste lykkes skyldes udviklingen af kommunikative koder, der er designet til at få usandsynlig kommunikation mellem deltagere i funktionssystemerne til at lykkes.

En kode er en binær iagttagelsesforskel med en entydig præference (Luhmann 2000a:65). Kodens præstation er, at den kløver verden på en måde, hvor det, der dukker op på forskellens inderside, altid foretrækkes i modsætning til det, der falder på kodens yderside. Koden former altså en designationsværdi – en værdi der tilstræbes – og en refleksionsværdi, som det tilstræbte bestemmes i forhold til. Når retssystemets kode ret/ikke-ret fx anvendes, dukker alt op som et spørgsmål om ret/ikke-ret, og det, der betegnes som "ret", tilstræbes i modsætning til det, der bestemmes som "ikke-ret". Sundheden flækker verden i sundhed/ikke-sundhed, og sundhed er altid at foretrække: Det sunde æble er altid bedre end de usunde pommes frites. Netop kodens entydige præference højner sandsynligheden for kommunikativ succes. Når fx lægen udskriver en recept, iagttages den som et middel til at opnå sundhed, og idet sundhed foretrækkes, er det sandsynligt, at patienten knytter kommunikativt an til lægens information på en måde, så hun accepterer den som grundlag for sin videre handling. Koder etablerer på den måde en gensidig forventningsstruktur, der gør det muligt at koordinere kommunikationens flow af udspil-anknytning-udspil osv.

Vender vi tilbage til organisationssystemerne, dukker funktionssystemernes koder op som et reservoir af muligheder for at beslutte beslutningspræmisser. En organisation kan fx låne sundhedssystemets kode ved at beslutte, at maden i kantinen først og fremmest skal være sund. Herefter må kantinedarbejderne sikre, at deres beslutninger rent faktisk skaber sundhed, det vil sige, at beslutningerne iagttages gennem forskellen sund/ikke-sund, og medarbejderne må tilse, at de opererer på kodens plusside.

Hvilke koder, organisationer knytter an til, er et historisk-empirisk spørgsmål. I modsætning til funktionssystemer er organisationer ikke bundet til en bestemt kodning, men kan frit udskifte sine koder og erstatte eller supplere dem med nye. I Danmark har vi set, at organisationer over de seneste 20-30 år har knyttet an til en række nye koder som fx kærlighed, leg, pædagogik (Åkerstrøm Andersen 2012) og æstetik (Thyssen 2003). Meget tyder altså på, at organisationer med Gothard Günthers begreb er blevet mere "polykonteksturelle". I denne artikel vil jeg vise, at organisationer gennem meningskommunikationen knytter an til religionens kode immanens/transcendens og dermed udvider spillerummet for kodning af den organisatoriske kommunikation.

For Luhmann er religionen et funktionssystem på linje med andre funktionssystemer. Dets funktion er at håndtere paradokser, som opstår inden for andre systemer (Luhmann 2000a:115-139). I Luhmanns teoridannelse er enhver beslutning paradoksalt konstitueret (2000b:123-151, 1987). Det er tilfældet, fordi enhver beslutning træffes på baggrund af en kontingent iagttagelsesforskel, der aldrig formår at afklare verden entydigt. Fx flækker det retslige funktionssystem verden i ret/ikke-ret uden ultimativt at kunne garantere, at det, der falder på retsiden, også hører til der. Resultatet er et paradoks – vi tror vi ved, hvad der er retsligt, men vi kan aldrig afklare om det *egentlig* er retsligt – som efterfølgende kopieres ind i alle retslige beslutninger. Religionen håndterer sådanne paradokser via en kommunikativ struktur, som indebærer to operationer:

1. Religion iagttager verden gennem forskellen immanens/transcendens (Luhmann 2000a:77). Religion handler først og fremmest om at indsætte en guddommelig kraft (fx den kristne gud) som verdens ultimative og uforanderlige realitet, som overskrider empirisk iagttagelse, det vil sige er transcendent. At gud er transcendent er en nødvendighed for, at det guddommelige kan fungere: Hvis Gud kunne iagttages, var han reduceret til empirisk virkelighed og kunne dermed ikke opretholde sin ultimative, verdensdefinerende karakter. Pointen er, at religionen anvender det transcendent som refleksionsværdi, mens det immanente fungerer som designationsværdi. Det vil sige: Religionen iagttager det, der kan iagttages i lyset af det transcendent, og succeskriteriet er, at det iagttagelige har

det transcendent i sig, det vil sige har det guddommelige immanent. På den måde handler religiøst kodet kommunikation om at bryde grænsen mellem det herværende og det guddommelige ved at undersøge, om det herværende kan landes på immanent-værdien. Og hvis det lykkes, usynliggøres beslutningens paradoks: Hvis noget udtrykker det guddommelige, kan der ikke længere rejses spørgsmålstejn ved det.

2. Religionens problem er, at den i udgangspunktet mangler evnen til at kommunikere, hvilke fænomener der udtrykker det transcendent. Derfor må religionen udvikle formidlingsfigurer, der både har autoriteten til at bestemme, hvad der repræsenterer det transcendent, og evnen til at formidle det på jorden (Luhmann 2000a:82). Religionens trick er at lade en række figurer inkarnere selve forskellen immanens/transcendens. Jesus Kristus er det mest tydelige eksempel: Som Kristus, det vil sige som guds søn og dermed som del af verdens ultimative realitet, har Jesus Kristus en uangribelig indsigt i, hvordan fænomener i verden skal forstås. Og som Jesus, det vil sige som Josefs søn, kan han vandre rundt på jorden og sprede budskabet. Fra et sociologisk perspektiv er Jesus Kristus altså en kommunikativ konstruktion, hvis funktion er at afklare beslutningsparadokser. Prisen er, at Jesus Kristus selv må kropsliggøre et paradoks: Hvordan kan han være både guddommelig (og dermed ikke-iagttagelig) og menneske (og dermed iagttagelig) på samme tid? Religionen løser problemet ved at installere "troen" som sit medie (Luhmann 2000a:205). Med troen kan vi trække på skuldrene af paradokset og simpelthen sige: "Jesus Kristus er muligvis en umulig figur, men vi tror nu alligevel på at han er mulig".

### Den religiøse kode som beslutningspræmis

Vender vi tilbage til ledelsesteksterne, deler de ideen om, at beslutninger skal afspejle organisationens mening. Meningen skal – med Kolinds ord – "gennemtrænge alt hvad organisationen gør" (2006:59). Beslutningspræmissen er altså: En beslutning tæller som beslutning, hvis den udtrykker organisationens mening. Jeg vil hævde, at en religiøs kodning er i spil her. Beslutningskommunikationen kodes religiøst, fordi beslutningen skal leve op til et krav om at indeholde det transcendent, det vil sige have det transcendent immanent. På forskellige måder indsætter de tre tekster meningen som organisationens ultimative realitet.

Kolind arbejder med en uforanderlig/foranderlig distinktion. Meningen er organisationens uforanderlige kerne, mens alt andet er foreløbigt og udskifteligt. Fx beskriver Kolind Nokias mening på denne måde:

Teknologi, produktdesign og den særlige netværksløsning er forudsætninger for at skabe mening, men er ikke *selve* meningen. De vil forandres over tid, men Nokia som mobiltelefonselskab vil ikke fundamentalt forandres, for meningen er konstant (Kolind 2006:47).

Her sondres mellem en iagttagelig virkelighed af en foreløbig karakter og en ikke-iagttagelig, ultimativ realitet. Det iagttagelige (teknologi, produkter, netværket) repræsenterer den del af virksomheden, der kan udskiftes uden, at virksomhedens eksistens sættes på spil. Omvendt forholder det sig med "meningen", der sættes som Nokias ultimative realitet, som altid vil eksistere uanset, hvor meget Nokia ændrer på sine produkter og processer.

Øvlisen arbejder med en mål-middel distinktion. At tjene penge er for Øvlisen blot et middel til det, som Novo virkeligt drejer sig om, nemlig at tjene samfundets interesser. Novos egentlige virkelighed er samfundsansvaret; alt andet er reduceret til sekundære midler til at holde ansvarsprocessen i gang.

For Josefsen er meningen en slags transcendental signifier (Derrida 1976). Meningen er den dybereliggende betydningskerne, der definerer og organiserer organisationens identiteter og betydninger; meningen er "den overordnede fortælling om hvem vi er, og hvad vi er for en stamme, en sekt, en "race" og egenart" (Josefsen 2009:103). De identiteter, der kan iagttages i organisationen, er semantiske effekter af meningen, der på den måde indsættes som organisationens finale betydning, det vil sige den betydning, vi ville stå tilbage med, hvis vi skræller alle andre betydningslag væk.

For alle tre ledere har meningen ikke blot en ultimativ karakter, den er også umulig at iagttage. Vi kan kun antage, at den er der under overfladen af teknologi, produkter, identiteter og betydninger, men i sig selv kan den ikke iagttages. Meningen er der, hævder de tre ledere, men den overskrider vores evne til iagttagelse; den er med andre ord transcendent.

Med forestillingen om, at den ultimative virkelighed skal indbygges i organisationernes konkrete beslutninger, kodes meningskommunikationen religiøst. Spørgsmålet er: Bryder beslutningen grænsen mellem den iagttagelige verden og den transcendenten verden ved at inkorporere organisationens større mening? Med det spørgsmål indsættes organisationens mening som refleksionsværdien i skemaet immanens/transcendens: Meningskommunikationen iagttager, om den konkrete beslutning kan iagttages i lyset af organisationens større mening, og hvis det lykkes, falder beslutningen ud på kodens designationsværdi, immanens, og tæller da som beslutning. Sagt med andre ord, beslutningen tæller som beslutning, hvis den har en religiøs betydning (Luhmann 2000a:77).

## Medarbejderen som religiøs formidlingsfigur

Man kan måske sige, at når mening bliver et centralt, organisatorisk tema, får organisationen en religiøs kvalitet. Men ikke nok med, at beslutningskommunikationen kodes religiøst; det ser også ud til, at medarbejderens selvforhold bliver gjort religiøst.

Som analyserne har vist, er det medarbejderens ansvar at sikre koblingen mellem organisationens mening og de beslutninger, der træffes. Medarbejderen må formidle mellem det transcendent og det iagttagelige ved at sikre, at beslutningen har meningen i sig. For at kunne fungere som formidler må medarbejderen placere selve sontringen immanens/transcendens i sig selv. Medarbejderen må kommunikere sig selv som inkarnationen af den religiøse iagttagelsesforskel, for kun da kan hun overbevise organisationen om, at hun er i stand til at afklare, hvad der falder på religionens designationsværdi.

Jeg vil hævde, at en ganske bestemt form for kommunikation fungerer som inkarnationskommunikation, nemlig det man kunne kalde "personlig meningskommunikation". Fidusen er, at den type kommunikation placerer det transcendent i medarbejderen. Josefsen beskriver det sådan her:

Som virksomhed kan og skal man ikke definere det, der skal give mening for den enkelte. Man bør i stedet forsøge at skabe en ramme, der er så bred, at den har flere meningsplatforme, som den enkelte medarbejder så kan melde sig ind og sige: "Det her giver mening for mig". (...) Alle medarbejdere og ledere på samme arbejdsplads behøver ikke have den samme oplevelse af mening. Den kan og må gerne være forskellig. Men det bliver nødt til at være sådan for alle medarbejdere, at de individuelt og over for sig selv kan begrunde, hvorfor de nu synes det er værd at bruge en del af deres liv på netop denne arbejdsplads. Man skal kunne sætte ord på, hvorfor jobbet lige netop her giver mening (Josefsen 2009:100-101).

Medarbejderen "skal kunne sætte ord på, hvorfor jobbet lige netop her giver mening". I forskningen om meningsledelse og det meningsfulde arbejdsliv, kaldes fænomenet "personlig mening":

*Personlig mening:* Det mere særlige forhold, at noget giver mening *for mig personligt*, fordi den større sammenhæng er én, jeg gerne vil være en del af. "Denne arbejdsopgave giver stor mening for mig, fordi jeg derigennem kan arbejde med børn med samme handicap som min egen dreng" (Ravn 2009:65).

At udbryde "denne arbejdsopgave giver stor mening for mig, fordi jeg derigennem kan arbejde med børn med samme handicap som min egen dreng" er at kommunikere sig selv som beholder for organisationens ultimative rea-



litet. Når noget "giver mening", betyder det, at medarbejderen kan genfinde organisationens større mening i sig selv, det vil sige kan iagttage et sammenfald mellem sine egne livsintentioner og livsprojekter (fx en livsværdi om at kæmpe for handicappedes rettigheder) og organisationens større formål (fx at være til gavn for de svage i samfundet).

Jeg har naturligvis ikke det endelige svar på, hvorfor meningskommunikationen medløbes af en forventning om, at medarbejderen formulerer en personlig oplevelse af mening. Men mit bud er, at det sker, fordi den personlige meningskommunikation giver medarbejderen en særlig autoritet som formidler mellem det iagttagelige og det transcendent. Medarbejderen får licens som formidler, hvis hun kan vise, at hun har ledt efter og fundet organisationens mening i sin egen historie. På den måde løser den personlige meningskommunikation det formidlingsproblem, der opstår, når organisationen koder beslutningskommunikationen religiøst, nemlig spørgsmålet om hvem der i praksis kan definere, om en beslutning har det transcendent immanent. Formidleren må være en konkret person, der inkarnerer det transcendent, og i det lys fremtræder den personlige meningsoplevelse som det kommunikative symbol på inkarnationen. At sige "det giver mening for mig at være her" er at konstruere sig selv som religiøs formidlingsfigur.

Vender vi tilbage til diskussionen om selvledelse og mening, er det netop her behovet for iagttagelse af medarbejderen ophører. Hvis medarbejderen kan vise, at hun inkorporerer det transcendent, er der ikke længere grund til at iagttage hende, for nu smelter hendes værdier og intentioner sammen med organisationens. Meningsmedarbejderen er så at sige opfyldelsen af selvledelsens utopi.

Når den personlige meningskommunikation sættes som kommunikativt ideal, bliver forholdet mellem organisation og medarbejder religiøst kodet. Medarbejderen skal helst tilslutte sig meningskommunikationen med en variation over grundtemaet: "Det giver mening at være her, fordi min egen værdi/intention/projekt X hænger sammen med organisationens større bestemmelse Y på Z måde". Men i samme bevægelse gøres medarbejderens selvforhold religiøst. Alle tre ledere fremhæver igen og igen medarbejderen som aktiv formidler mellem det konkrete og det transcendent. Som Josefsen siger i ovenstående citat: "Organisationen kan ikke definere hvad der giver mening for den enkelte". Den kan kun formulere en bred meningsramme, som medarbejderen så får ansvaret for at koble sig på ved at sige: "Det her giver mening for mig". Medarbejderen får altså ansvar for aktivt at kommunikere sig som religiøs formidlingsfigur; medarbejderen må hele tiden have antennerne ude for at undersøge, hvordan hun kan skabe nye og mere stabile meningskoblinger mellem sig selv og organisationen, det vil sige være nysgerrig på, hvordan hun kan finde det transcendent i sig.

Man kan måske sige, at organisationens iagttagelse af medarbejderen fordrer, at medarbejderen iagttager sig selv med et religiøst blik. Gennem me-

ningskommunikationen inviteres medarbejderen til selv at religiøficere forholdet til sig selv. Og videre kunne man hævde, at det netop er denne religiøse selvrefleksion, som organisationen ønsker at iagttage. Hvis organisationen kan iagttage, at medarbejderen selv tager initiativ til at iagttage sig med et religiøst blik, fremstår oplevelsen af personlig mening (og dermed formidlingsevnen) desto mere autentisk og troværdig.

### Indsigt frem for udvikling?

Hvis jeg har ret i, at meningskommunikationen indebærer en religiøs selviagttagelse, gøres medarbejderens personlighed organisatorisk relevant på en ny måde. I en meningsramme bliver personlig udvikling noget kontraproduktivt. At jobbet giver mening vil sige, at medarbejderen har fundet den endelige kobling mellem sig selv og organisationen: "Det giver mening for mig at være netop her, for det, jeg *virkeligt* står for, er at kæmpe for handicappedes rettigheder". Dermed sætter meningskommunikationen personligheden som et autentisk og i den forstand stabilt forhold (se fx Ravn 2009). Medarbejderens primære ansvar er at finde ind til sine autentiske drømme og ønsker og undersøge, hvordan de knytter sig til organisationens mening. Hvis hun derimod ser sin personlighed som noget, der skal udvikles og måske endda udvikler nye sider af sig selv, svarer det til at svække meningskoblingen og vanskeliggøre fremtidige koblinger. At sige "det giver mening for mig at være netop her, for det, jeg *virkeligt* står for, er at kæmpe for handicappedes rettigheder" og *samtidig* udvikle sig selv er at skabe tvivl om meningskoblingen, for hvordan kan det udelukkes, at værdien om at kæmpe for handicappedes rettigheder ikke udskiftes med en anden? Er den nu så virkelig, som det hævdes? Og hvis medarbejderens værdier er noget der ændrer sig, hvordan kan vi så stole på, at der overhovedet kan skabes personlig mening i fremtiden?

I det lys ser det ud til, at meningsmedarbejderens fornemste kvalitet bliver selvindsigt. Mening forbindes ikke med forandringsparathed og proaktivitet, men handler om at finde ind til sin autentiske personlighed; præcis den grundtanke, der ligger bag en af tidens hotteste ledelsesfilosofier, Theory U (Scharmer 2009). Man kan måske sige, at personligheden gøres organisatorisk interessant som et tidsligt afsluttet reservoir af udtryk for det transcendent. For den meningssøgende medarbejder handler det om at iagttage sig selv som en lukket beholder af fortællinger, værdier, principper mv., og udfordringen er at undersøge, hvordan det transcendent viser sig igennem disse personlighedselementer. På den måde sættes personligheden i tid på en ny måde. Mens udviklingslogikken forlænger personligheden ind i fremtiden, hvor der helst skal ske kontinuerlige nyformninger, ser meningskommunikationen udelukkende personligheden i et fortidigt lys. Personlighedens fortid er langt mere interessant end dens fremtid, for det er her, der kan findes meningskoblinger mellem medarbejder og organisation.

## Konklusion

I denne artikel har jeg forsøgt at underbygge pointen om, at når mening sættes centralt for organisationers kommunikation, kodes beslutningskommunikationen i religionens skema immanens/transcendens. Dermed peger jeg på den samme tendens som bl.a. Salomon (2002, 2007), Haviv (2007) og Bovbjerg (2001) arbejder med: arbejdet og ledelse af arbejdet synes at blive åndeliggjort eller invaderet af religiøse logikker. For mig at se er forestillingen om mening i arbejdslivet helt afgørende for installeringen af det religiøse. Det er præcis, når organisationen begynder at tale om en større mening, som skal gennemtrænge alle aktiviteter, at den religiøse kode aktiveres. For medarbejderen betyder det, at hun må gøre sig til formidler mellem det transcendent og det konkrete; en operation, der indebærer, at hun viser, hvordan hun inkarnerer det transcendent. En bestemt type kommunikation, nemlig den personlige meningskommunikation a la "det giver mening for mig at være her, fordi min værdi X knytter sig til organisationens mening Y på Z måde", ser ud til at fungere som inkarnationskommunikation, fordi den så at sige indbygger det transcendent i medarbejderen. Det indebærer bl.a., at medarbejderen må vise organisationen, at hun reflekterer over sig selv gennem et religiøst blik. Medarbejderens forhold til sig selv gøres religiøst, og det væsentlige spørgsmål, som medarbejderen må stille sig selv, er: Hvordan kan jeg vise organisationen, at jeg gennem min personlighed bærer organisationens større mening?

Artiklen siger ikke noget om, hvordan medarbejdere oplever forventningen om mening. Den siger heller ikke noget om, hvorvidt der overhovedet finder meningsoplevelser sted i organisationer. Det ligger uden for den systemanalytiske undersøgelses rækkevidde, der udelukkende kan sige noget om, hvordan sociale systemer kommunikerer om verden; ikke hvordan psykiske systemer oplever verden. Artiklen hævder udelukkende, at når den organisatoriske kommunikation tematiserer en oplevelse af mening, får kommunikationen en religiøs kvalitet. At det sker, betyder ikke, at andre koder dermed udelukkes. Fx er det tydeligt, at organisationer fortsat koder deres kommunikation pædagogisk, selvom pædagogikken og religionen divergerer i deres syn på udvikling hos medarbejderen. Men det betyder, at konfliktpotentialer bliver større. For Luhmann opstår konflikter, når to kommunikationer modsig hinandens forventninger (2000c:449), og netop sammenstødet mellem pædagogikkens forventning om livslang læring og religionens fordring om at finde sig selv synes at blive en risiko. Måske er det her organisationer må stille nogle spørgsmål til sig selv: Hvad betyder det for organisationen, når mening sættes centralt? Dobbeltbindes medarbejderen på flere hinanden udelukkende forventningskomplekser? Hvordan forholder organisationen sig, når det sker? Og hvordan håndteres medarbejdere, der ikke kan eller vil finde mening i organisationen?

## Litteratur

- Andersen, N. Åkerstrøm 1999: *Diskursive analysestrategier*. Frederiksberg: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Andersen, N. Åkerstrøm 2007: "The Self-Infantilised Adult and the Management of Personality". *Critical Discourse Studies*, 4(3):331-352.
- Andersen, N. Åkerstrøm 2012: *Flygtige forhold. Om ledelse af medarbejdere mellem pædagogik, kærlighed og leg*. København: Hans Reitzel.
- Andersen, N. Åkerstrøm og Born, A. 2001: *Kærlighed og omstilling*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Arneson, R.T. 1987: "Meaningful Work and Market Socialism". *Ethics*, 97(3):517-545.
- Bains, G. 2007: *Meaning Inc*. London: Profile Books.
- Boltanski, L. and Chiapello, E. 2005: "The New Spirit of Capitalism". *International Journal of Politics, Culture, and Society*, 18(3-4):161-188.
- Bovbjerg, K.M. 2001: *Følsomhedens etik. Tilpasning af personligheden i New Age og moderne management*. Højbjerg: Hovedland.
- Brinkmann, S. 2009: "Identiteten på arbejde – en kritik af koblingen mellem identitet og moderne arbejdsliv", i Eriksen, C.L. (red.): *Det meningsfulde arbejdsliv*, s. 91-118. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- Brinkmann, S. 2005: "Selvrealiseringens etik", i Brinkmann, S. og Eriksen, C. (red.): *Selvrealisering – kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur*, s. 41-64. Aarhus: Klim.
- Bunderson, J.S. og Thompson, J.A. 2009: "The Call of the Wild: Zookeepers, Callings, and the Double-Edged Sword of Deeply Meaningful Work". *Administrative Science Quarterly*, 54:32-57.
- Chalofsky, N. 2003: "An Emerging Construct for Meaningful Work". *Human Resource Development International*, 6(1):69-83.
- Dalsgaard, A.L. og Pahuus, A.M. 2009: "Den meningsfulde arbejdsplads – et case-studie hos BDO Scanrevision og Systematic", i Eriksen, C.L. (red.): *Det meningsfulde arbejdsliv*, s. 151-172. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- Deetz, S. 1998: "Discursive Formations, Strategized Subordination and Self-surveillance", i McKinlay, A. og Starkey, K. (Eds.): *Foucault, Management and Organization Theory*, p. 151-72. London: Sage.
- Derrida, J. 1976: *Of Grammatology*. Baltimore: John Hopkins.
- Eriksen, C.L. (red.) 2009a: *Det meningsfulde arbejdsliv*. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- Eriksen, C.L. 2009b: "Det meningsfulde arbejdsliv – fra antikken til i dag", i Eriksen, C.L. (red.): *Det meningsfulde arbejdsliv*, s. 119-150. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- Fleming, P. and Sturdy, A. 2011: "Being Yourself in the Electronic Sweatshop: New Forms of Normative Control". *Human Relations*, 64(2):177-200.
- Grey, C. 1994: "Career as a Project of the Self and Labour Process Discipline". *Sociology*, 28(2):479-497.
- Haviv, J. 2007: "Medarbejder eller modarbejder. Religion og legitimeringen af økonomisk handlen", i Haviv, J. (red.): *Medarbejder eller modarbejder. Religion i moderne arbejdsliv*. Aarhus: Klim.
- Hvenegaard, H., Limborg, H.J., Rasmussen, H.N. og Grinderslev, E. 2003: *Det meningsfulde arbejde. Udvikling af det sociale arbejdes psykiske arbejdsmiljø, indhold og organisering*. Rapport, Center for Alternativ Samfundsanalyse (CASA).

- Josefsen, A. 2009: *Min passion for ledelse*. Viborg: Gyldendal Business.
- Kolind, L. 2006: *Kolind Kuren. Fra bureaukrati til vækst*. Aarhus: Jyllands-Postens Forlag.
- Latour, B. 2005: *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory*. New York: Oxford University Press.
- Luhmann, N. 1977: "Differentiation of Society". *The Canadian Journal of Sociology*, 2(1): 29-53.
- Luhmann, N. 1985: "Society, Meaning, Religion – Based on Self-Reference". *Sociological Analysis*, 46(1):5-20.
- Luhmann, N. 1987: "Tautologi und Paradoxie in den Selbstbeschreibungen der Modernen Gesellschaft". *Zeitschrift für Soziologie*, 16(3):161-174.
- Luhmann, N. 2000a: *Die Religion der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. 2000b: *Organisation und Entscheidung*. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. [1984] 2000c: *Sociale systemer. Grundrids til en almen teori*. København: Hans Reitzel.
- Manz, C.C. 1986: "Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations". *Academy of Management Review*, 11(3):585-600.
- Marx, K. [1894] 1970: *Kapitalen*. 3. Bog 4. København: Rhodos.
- Neck, C.P. og Manz, C.C. 2010: *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Pavlish, C. og Hunt, R. 2012: "An Exploratory Study About Meaningful Work in Acute Care Nursing". *Nursing Forum*, 47(2):113-122.
- Ravn, I. 2009: "Meningsledelse – ledelsesredskaber til at skabe mening i arbejdet", i Eriksen, Cecilie Lynnerup (red.): *Det meningsfulde arbejdsliv*. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- Roessler, B. 2012: "Meaningful Work: Arguments from Autonomy". *The Journal of Political Philosophy*, 20(1):71-93.
- Rolfe, G. og Gardner, L. 2006: "'Do not ask who I am...': Confession, Emancipation and (Self)-Management through Reflection". *Journal of Nursing Management*, 14:593-600.
- Salomon, K.L. 2002: *Beåndet ledelse. En antropologisk analyse af managementkonsulenters nyåndelige diskurs og netværker*. Ph.d.-afhandling, CBS.
- Salomon, K.L.G 2007: "Nyliberal kosmologi? Åndelighed og værdibaseret som arbejdspladsens teologi", i Haviv, J. (red.): *Medarbejder eller modarbejder. Religion i moderne arbejdsliv*. Aarhus: Klim.
- Scharmer, O. 2009: *Theory U. Leading from the Future as it Emerges*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Schwartz, A. 1982: "Meaningful Work". *Ethics*, 92(4):634-646.
- Steger, M.F., Dik, B.J. og Duffy, R.D. 2012: "Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI)". *Journal of Career Assessment*, 00(0):1-16.
- Stewart, G.L., Courtright, S.H., og Manz, C.C. 2011: "Self-Leadership: A Multilevel Review". *Journal of Management*, 37(1):185-222.
- Thyssen, O. 2003: *Æstetisk ledelse. Om organisationer og brugskunst*. København: Gyldendal.
- Tynell, J. 2002: "'Det er min egen skyld' – nyliberale styringsrationaler inden for Human Ressource Management". *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 4(2):7-24.
- Øvlisen, M. 2011: *Heartcore. Tanker om ledelse*. Viborg: Gyldendal Business.