NÅR MENING BLIVER EN TEKNIK

En filosofisk undersøgelse

Mark Manstrup Knudsen
Studienummer: 152834
Antal anslag: 153413
Vejleder: Anita Holm Riis
Afleveringsdato: d. 3.6.2019
Opgaven er ikke fortrolig

Abstract:

The subject of this master's thesis is the relatively new phenomenon within organizational thinking and management, which puts a concept of meaning at the center of the organization. A concept of meaning that implies that meaning is something that not only can be found in the workplace, but also encourages its members to find meaning within the organizational context. The specific focus of this thesis can be described as the exploration of, and the attempt of mapping out, what idea of meaning lies behind this new phenomenon. The emphasis is on the approach to meaning as something for management to apply within the organization. It can therefore be characterized as a philosophical investigation with a descriptive agenda. The main concern is thus to explore and gain an understanding of the idea of meaning that lies behind this phenomenon. Within the exploration of this question this thesis also seeks to outline possible implications of this approach for the members of the organization.

It does so from the perspective of philosopher Martin Heidegger, with his essay; *The question concerning technology* and political thinker and philosopher Hannah Arendt with her work; *The Human Condition*. The approach of this philosophical investigation is a case study of the management book; *Ledetråde – Meningsskabende værdiledelse*, functioning as a representation of this trend. In that sense, it is a look into the idea of meaning within this trend, by looking at the context of meaning, within this example of literature.

The main argument of the thesis is that this trend represents an idea of, and an approach to, a concept of meaning that can be described with the phrase *meaning-as-a-technique.* It argues that meaning is embedded in a context of causality, where it is imagined as something to be caused intentionally within the organizationally framework. The overall idea that emerges as the investigation goes on, is that this implies an understanding of meaning as a substance with different properties. The possible implications of this idea of meaning is outlined as a paradoxical experience of meaninglessness, as meaning fails to *behave* according to the underlining understanding of it within these organizations.

However, it is also implied in the conclusion of the investigation that the Danish workplace, where a high level of autonomy may occur, conditions may be in place for this approach to meaning to resonate with the members within that specific organization. It is nevertheless not an experience of meaning as intended, it is instead an experience of the phenomenon *meaning-as-a-technique.*

Indhold

Indledning 1
Præcisering af tilgang til emnet – Det kritisk-refleksive perspektiv: 2
Problemformulering – En filosofisk undersøgelse: 3
Undersøgelsens metodiske tilgang: 3
Præsentation af case: 5
Om bogen og forfatteren: 5
Præsentation af Helle Heins meningsbegreb: 5
Formålsmening - dets indhold: 6
Indre mening - indhold: 6
Organisatorisk mening – indhold: 7
Teori og Analyse: 8
Martin Heidegger og teknikkens væsen - præsentation: 8
Om begrebet - afdækning: 8
Om begrebet - Bestand: 11
Om begrebet - Still-ads: 13
Om faren ved den moderne teknik: 15
Om at agte og besindelsen: 16
Analyse – belysning af case: 16
Kausaliteten og menings*teknikkerne*: 17
Den meningsskabende fortælling – dets hvordan: 19
De fire arketyper – dets hvordan: 20
Organisatorisk mening – dets hvordan: 21
Opsummering: 22
Teknikkens væsen og meningsteknikkerne: 23
Meningsteknikkerne og begreberne, bestand og still-ads: 24
Hannah Arendt og Menneskets vilkår – præsentation: 27
Det aktive liv – Fundamentale aktiviteter og Grundlæggende vilkår: 28
Vita Activa – Arbejde: 29
Vitas activa – fremstilling: 30
Vita activa – Handling: 33
Handling og det mellemmenneskelige: 34
Afsluttende fremhævelser: 35
Hannah Arendt - analyse: 37

Mening og aktiviteten fremstilling: 38
Materialisering af mening: 38
Mening og nytten: 39
Opsummering: 40
Mening og aktiviteten arbejde: 41
Opsummering: 45
Diskussion: 45
Sammenfatning: 46
Det kritisk-refleksive perspektiv: 48
Den substantielle mening: 50
Konklusion: 51
Indholdsfortegnelse: 53
Bilag 1: 55
Bilag 2: 56
Bilag 3: 57

Indledning

Ifølge Nikolaj Kure, Lektor ved Institut for Erhvervskommunikation, Business and Social Sciences ved Aarhus Universitet, har der i Danmark, inden for de seneste ti til femten år, indfundet sig ny ide og kontekst for netop mening i relationen til arbejdslivet. I hans artikel; *Det meningsfulde arbejdsliv og "religiøficeringen" af organisationen*, optegnes der et billede af den nyere forskning inden for arbejdslivet og mening. Det nye består ikke i, at "manden på gulvet", medarbejderen, efterspørger et meningsfyldt arbejde. Det har været en formuleret efterspørgsel siden 1800-tallet. Siden analysen af arbejdsdelingens effekter, som værende at gøre arbejdet fremmedgørende for mennesket, blev fremsat af Karl Marx. Det nye der er sket de seneste årrækker, er, at organisationerne har åbnet sig op for, og ligefrem inviteret den enkelte medarbejder til at skabe denne mening *i* organisationen (Kure, 2012, s. 9-13).

Der kan findes flere eksempler på denne nye kontekst for meningsbegrebet. Inden for arbejdsmarkedet har fagforeningen Krifa igennem en årrække arbejdet seriøst med at søge at begrebsliggøre mening i forhold til oplevelsen af god arbejdslyst. Dette gøres blandt andet ved en årlig spørgeskemaundersøgelse, og ved inddragelse af forskellige teoretiske perspektiver samt matematiske formler. Herunder finder de, at mening, eller oplevelsen af mening, kommer ind på en førsteplads som det vigtigste element hos de adspurgte medarbejdere. Det resultat har de fået flere år i træk (Nørregaard et al, 2017, s. 5-11 ¶ God arbejdslyst). Retter vi fokus på den offentlige sektor, har professor Lotte Bøgh Andersen forsket i, hvad der skaber motivation for medarbejderen i den offentlige organisation. I et interview med Lotte, nævnes mening som grund til motivation for at gå på arbejdet. Mening forstået som en mening *for* dem selv, *for* andre og *for* samfundet. Mening er her ikke hovedfokus for forskningen, men nævnes i relation til en undersøgelse af, hvad der giver motivation i den offentlige organisation (OAO-Artikel, 2013 s.17-19). Sidst men ikke mindst kan der fremhæves professor ved det filosofiske institut ved universitet i Bergen, Lars FR. H. Svendsen. Han berører emnet om forholdet mellem mening og arbejdet i hans bog; *Arbejdets filosofi*. Bogens emne er, som titlen afslører, arbejde, men kommer i den forbindelse ind på relationen mellem arbejde og mening. Svendsen peger på dimensioner af mening i relation til arbejdet, der går på et element af nydelse i selve aktiviteten, etablering af noget permanent i livet og endelig mening forstået som formål, et element i forhold til spørgsmålet om man lever et meningsfuldt liv generelt, og arbejdets rolle i forhold til det mål (Svendsen, 2008, s. 52-55).

Den tendens, der optegnes ved ovenstående eksempler, samt den nye kontekst for meningsbegrebet som Nikolaj Kure peger på, har ansporet til følgende grundlæggende spørgsmål hos undertegnet.

Kan mening villes? Kan det anvendes som et ledelses*værktøj*, eller som en teknik af en leder i en organisation? Kan det så at siges, teknologiseres? Og hvis det kan, hvad er mening så? Og er det mening, der så "produceres" eller skabes i organisationen? Endvidere, er der overhovedet en forbindelse mellem mening og arbejde? Er det overhovedet noget, der kan virkeliggøres inden for rammerne af en organisation og arbejdslivet?

Præcisering af tilgang til emnet – Det kritisk-refleksive perspektiv:

Nikolaj Kure argumenterer i hans artikel for at anlægge et kritisk-refleksivt perspektiv på forskningen af meningsbegrebets nye kontekst. Et fænomen, som han nogle steder betegner som mening-i-arbejdet. Et perspektiv, som han finder mangler på inden for den nuværende forskning af relationen mellem mening og arbejde. Her ser han for nuværende to dominerende perspektiver. En normativ tilgang med etisk-filosofiske argumenter for, at arbejdet *bør* være meningsfuldt. Det andet dominerende perspektiv er karakteriseret af, at man søger at begrebsliggøre mening i relation til arbejde. Et perspektiv der blandt andet sigter mod at kunne *måle* mening i arbejdet ud fra bestemte modeller. Kure betegner dette perspektiv som havende en teoretisk-empirisk karakter (Kure, 2012, s. 11-13). Her er ikke nævnt hele det felt, som Kure gennemgår i sin artikel, men kun akkurat nok til at det må tjene til at fremhæve det perspektiv, som han selv søger at ligge an til, der som nævnt betegnes det kritisk-refleksive perspektiv. Kure betegner dette perspektiv som en undersøgelse af "*hvad der er på spil*", når mening sættes centralt i en organisations kommunikation. En form for kommunikation i organisationen der sigter på et større formål med organisationen. Dette større formål, forstås som det *egentlige* formål med organisationen og dets eksistensberettigelse. Det kritisk-refleksive perspektiv skal ikke forstås som en position, der evner at kunne determinere om mening, når det sættes centralt i kommunikationen, er positivt eller negativt i forhold til arbejdslivet i sig selv. Kure ønsker at se bag ved, eller bort fra, hvad han kalder en a priori forestilling om, at mening i arbejdet allerede er et positivt fænomen. Kure mener at kunne gøre det ved en analyse af tre nylige bøger om management, der er bundet sammen ved at have et tema om mening og ledelse til fælles (Kure, 2012, s. 9-14).

Her beskrives Kures tilgang til emnet, og hans optegnelse af feltet i forskningen omkring mening i relation til arbejdet og organisationen, da jeg ønsker at lægge mig i slipstrømmen af Kures perspektiv, som en kritisk-refleksiv position. Dette i undersøgelsen af fænomenet om mening-i-arbejdet, gennem den linse der gives ved nyere organisationslitteratur, eller nærmere, managementbøger med organisationsteoretisk tilgang. Tilgangen er, som ved Kure, ikke at medbringe en forudindtaget forestilling om, at mening-i-arbejdet allerede er positivt i sig selv, og som sådant ved, heller ikke at kunne ende ud med at sige om det er enten et rent positivt eller negativt fænomen. Her ønskes det at tage emnet, og fænomenet om mening-i-arbejdet i dets organisatoriske sammenhænge, og rette fokus på den del af fænomenet, der rummer

ideen om dets mulighed for *anvendelse* i disse sammenhænge. Ideen om at mening kan stå til rådighed, som noget der kan tages og bruges i den daglige ledelse, og på grund af dette, er et emne for organisationsteoretisk ledelseslitteratur. Kort sagt, hvad jeg her, hypotetisk vil kalde for, fænomenet om *mening-som-teknik.*

Problemformulering – En filosofisk undersøgelse:

Udgangspunktet for specialet er da en oprigtig undren over et, i et historisk perspektiv, relativt nyt fænomen. Her i form af en ny kontekst for begrebet mening inden for arbejde og organisering. Det overordnede sigte er derfor en søgen efter mere forståelse. Bevæggrunden kan derfor også siges at være en *mangel* på forståelse, at der er en mangel på noget i verden, og den filosofiske agenda er her at bidrage med mere af netop det (Paulsen & Ziethen, 2017). Problemstillingen bærer da også præg af at have sit udgangspunkt i en filosofisk undersøgelse. Den har i sig en ret stor åbenhed, og har sit udspring fra de ovenstående åbne spørgsmål;

Dog er de indledende spørgsmål for åbne og ikke præcise nok til at *lede* følgende filosofiske undersøgelse. Udforskningen af fænomenet foretages således inden for rammerne af følgende formulering;

Hvad er det for en forestilling om mening, der ligger bag tilgangen til mening, som noget der kan anvendes i organisatoriske sammenhænge, og hvilken betydning samt implikationer kan det siges at have for den enkelte medarbejder i den pågældende organisation?

Undersøgelsens metodiske tilgang:

Det empiriske afsæt er i en udvalgt case, et stykke nylig organisationslitteratur med samme tema om mening og ledelse. Der er tale om bogen; *Ledetråde - Meningsskabende værdiledelse,* af Helle Hedegaard Hein. Min indgangsvinkel og tilgang til netop at anvende dette materiale som case for speciales filosofiske undersøgelse, er vurderingen af, at bogen står som et relativ nyt (2018) eksempel på, og et lille udsnit af, mening som en tendens og strømning i tiden. En tendens, der er søgt vist og argumenteret for i indledningen. Den har endvidere et sigte på at give en ledelse måder på eller tilgange til mening inden for en organisations rammer. Den vurderes derfor til at have en repræsentativ funktion i forhold til nylig organisationsteoretisk materiale og litteratur.

Her ønskes det at tilgå emnet ved at undersøge, belyse og diskutere det ud fra to filosofiske perspektiver, der retter blikket mod menneskets grundlæggende vilkår og eksistentielle forhold. Jeg bringer således noget *med* til fænomenet, i kraft af de to filosofiske perspektiver, som skal hjælpe mig med at tolke, fortolke og belyse noget nyt. Noget nyt, her forstået som, ifølge Kure, den rolle mening som begreb har

indtaget de seneste ti-femten år i organisatoriske sammenhænge. Den viden der søges, vil være en fortolket viden, igennem hvad de to filosofiske positioner åbner op for. Med Kures egne ord, sigtes der således på at kunne sige noget om "*hvad der er på spil*", eksistentielt for mennesket, når mening sættes centralt i en organisation med henblik på en eller anden form for anvendelse. Den viden der håbes på, eller sigtes imod, er således mere en *belysning* af et nyt fænomen, for at se om en ny forståelse kunne komme frem deraf.

Den ene af de to filosofiske tekster, der søges inddraget til belysning af dette, er Martin Heideggers; *Spørgsmålet om teknikken*, fra 1953. Baggrunden for at inddrage denne tekst, som et analytisk perspektiv på fænomenet, er, som det tidligere er argumenteret for, at når der spørges ind til et fænomen som mening, så spørges der ind til noget grundlæggende eksistentielt, til en måde at *være* på for mennesket. I denne sammenhæng giver Heideggers tekst både et sprog og en vej ind i eksistensontologiske sagsforhold, idet han, om nogen, har spurgt ind til netop *væren* og eksistensens grundstrukturer (Zahavi, 1999, s. 7-9). I *Spørgsmålet om teknikken* spørger Heidegger ind til selve teknikkens væsen, hvilket vil være afgørende at få en forståelse af i belysning af, om der kan tales om, at mening tilgås som en form for teknik, og hvad det egentlig betyder. Teksten rummer et unikt indblik i det intrikate forhold mellem mennesket og dets anvendelse af et redskab, dets teknologi, og som sådant tilvejebringer, qua dens fænomenologiske undersøgelse af selve teknikken som fænomen, et analytisk perspektiv til denne filosofiske undersøgelses problemstilling (Zahavi, 1999, s. 25-29). Den anden filosof, som det søges at uddrage et perspektiv fra, er Hannah Arendt, med hendes værk; *Menneskets vilkår*, fra 1958. I lighed med Heideggers tekst, argumenteres det her for, at der gives et fænomenologisk blik ind i eksistentielontologiske forhold for mennesket. Blikket er hos Arendt rettet mod mennesket som et betinget væsen. Betinget, som værende underlagt forskellige eksistentielle vilkår der kommer til udtryk i den del af den menneskelige eksistens, der betegnes som dets aktive liv, *Vitas activa*. Ved inddragelse af Arendts værk tilbydes således et analytiske perspektiv, der kan belyse, hvad der egentlig *gøres*, hvad karakteren er af den aktivitet, der tilgår mening med henblik på anvendelse samt hvilken mulig betydning det kan have for mennesket. På en måde er det en analytisk bevægelse fra *væren* til *gøren.* Hos Arendt er det således et indblik i det intrikate forhold mellem mening og aktivitet, der gives (Dahl & Lykkeberg, 2005, s. 10, 15-17; Arendt, 2005, s. 247; Alstrup, S. et al., 2010, s.40).

Overordnet kan undersøgelsens metode beskrives som et casestudie med udgangspunkt i en læsning af fænomenologisk filosofi, med en derved løbende hermeneutisk fortolkningsproces. Ved læsning af både case og filosofi, fortages der en løbende fortolkning og analyse i form af en belysning af de emner, der viser sig og den betydningssammenhæng, der afslører sig med *sagen* for øje. Der tages her bestik af eventuel ny

forståelse sat i forhold til en forudgående forforståelse samt på baggrund af den forståelseshorisont, som uundgåeligt tages udgangspunkt i ved undersøgelsens afsæt. Den nye forståelse tages igen med i den videre læsning og fortolkning. Derved viser sig den hermeneutiske bevægelse fra del til helhed, og fra helhed til del, igennem undersøgelsen. Den viden der sigtes på, er *forståelse* af fænomener inden for den mellemmenneskelig livsverden. Om hvad noget *egentlig* betyder og implikationer af denne forståelse i praksis. Det er således ikke viden som eviggyldig sandhed, og som korrespondens med en objektiv givet og tilgængelig omverden eller natur, der søges. Der indtages en grundlæggende indstilling af at være åben overfor den indsigt, der kan komme som et uventet indfald, idet undersøgelsen bevæger sig fremad, og ikke underlægger forståelsens mulighed under en for stringent metodiske tilgang (Riis & Birkelund, 2014, s. 39-41, 45, 49-51; Langergaard, Rasmussen & Sørensen, 2006, S. 126-131).

Præsentation af case:

Om bogen og forfatteren:

Helle Heins; *Ledetråde-Meningsskabende værdiledelse*, er en relativ kort og letlæselig bog, og hensigten synes at være, at den skulle være let at gå til uanset ens baggrund. Den er på den måde skrevet til et bredt publikum, dog med fokus på ledelse. Helle Hein selv fungerer i øjeblikket som en selvstændig forsker. Bogen er således et resultat af et samarbejde mellem hende og Filadelfia Uddannelsen, som tidligere gik under navnet, Center for Diakoni og Ledelse (Hein, 2018, s. 7). Hendes akademiske baggrund er en kandidatgrad og en ph.d. fra Copenhagen Business School, og har bag sig en række tidligere bogudgivelser og forskningsprojekter. Et eksempel herpå er blandt andet hendes bog, *Primadonnaledelse* (Hein, 2018, s. 96). Hendes metodiske tilgang, i forhold til den bog, som her udgør casen, er en blanding af feltobservation, kvalitative interviews og inddragelse af anden teori, til hjælp af analyse, afklaring og begrebsdannelse. Helle Hein beskriver selv sit videnskabsteoretiske ståsted som fænomenologisk. Hun tilskriver foreliggende erfaring af mening som et uventet fænomen i mødet med de diakonale arbejdspladser, der er udgangspunktet for hendes begreb om meningsskabende værdiledelse (Hein, 2018, s. 7-11, 37, 115-126; HelleHein.dk ¶ Om-Helle-Hein/credo).

Præsentation af Helle Heins meningsbegreb:

Her foreligges en beskrivelse af Helle Heins meningsbegreber, som de tager sig ud i vores case. Der søges at have fokus på at beskrive *indholdet* af hendes meningsbegreber i relation til organisation og ledelse. Beskrivelsen af casens meningsbegreber har til formål at danne et forståelsesmæssig grundlag for selve analysen. Det er jo netop *casen* som eksempel, eller udtryk for det fænomen, der søges belyst ved inddragelse af filosofiske perspektiver fra henholdsvis Heidegger og Arendt.

Det skal her, for at give en kontekst for beskrivelsen af casens meningsbegreb, nævnes, at Helle Hein adresserer meningsbegrebet i forbindelse med organisationer, der specifikt tilgår ledelse ud fra deres beskrevne værdier. Det hun betegner som værdiledelse. Deraf er titlen; *Meningsskabende værdiledelse*. Her er fokus på udformningen og indholdet af hendes begreb om mening, og ikke den eventuelle relation mellem værdier og mening. Der tages således ikke håndtag med den del af hendes behandling af temaet i bogen.

Formålsmening - dets indhold:

Det første begreb, som Helle Hein præsenterer i sin bog, er begrebet om, hvad hun kalder for *formålsmening*.

"Formålsmening handler om, at man som medarbejder har en klar oplevelse af, at man bidrager til et større formål eller en højere sag." (Hein, 2018, s. 69)

Indholdsmæssigt bestemmer hun dette begreb som mening i kraft af havende et formål, der rækker ud over, hvad der måtte være til gavn for en specifik ledelse, arbejdspladsen selv eller arbejdspladsens omsætning. Det er hvad hun kalder for arbejdspladsens *hvorfor*. Dette, hvorfor, betegnes også som et større formål eller en højere sag. Helle Hein sætter begrebet, eller beskriver begrebets virkning med udgangspunkt i medarbejderens oplevelse heraf. Formålsmening er noget den enkelte medarbejder oplever på arbejdspladsen eller inden for rammerne af organisationen. Det er noget der sætter, hvad der betegnes som en meningsfuld mission, i kraft af ikke kun at tjene til virksomheden selv, men ligeledes bidrage til at gøre en forskel for kunder, lokalsamfund, samfundet som hele eller at hjælpe mennesker (Hein, 2018, s. 69, 71-72).

Indre mening - indhold:

Begrebet om indre mening hos Helle Hein, har igen sit udgangspunkt i den enkelte medarbejders oplevelse. Det understreges, at begrebet, indre mening, dækker over noget subjektivt. I udgangspunktet vil det være forskelligt fra den ene medarbejder til den anden, hvad der opleves som meningsfuldt for dem (Hein, 2018, s. 89). Helle Hein søger at sætte ord på det på følgende måde;

"Indre mening er den mening, vi taler om, når vi taler om, at noget er meningsfuldt for os. I denne sammenhæng handler indre mening om oplevelsen af mening i arbejdet og ikke mindst om oplevelsen af indre mening, når det gælder arbejdspladsens værdier." (Hein, 2018, s. 89)

Helle Hein tilskriver en sammenhæng mellem motivation og oplevelsen af denne indre mening. Den indre mening virker for den enkelte medarbejder som en afgørende faktor for dets motivation i forhold til arbejdet. Der er tale om et produkt af en kompleks psykologisk proces, når dette opleves. Indre mening

forstås altså som en drivkraft ved den enkelte medarbejder. Det er et aspekt eller et karaktertræk ved den indre mening, at for de fleste er det noget, der opleves på et intuitivt niveau, mens det straks er svære at sætte ord på, hvorfor det opleves (Hein, 2018, s. 94-95).

Organisatorisk mening – indhold:

Det sidste meningsbegreb som Helle Hein introducerer, er også det, hun finder som værende den vigtigste form for mening i relation til sit sigte om at skabe mening omkring ledelse ved værdier. Der er tale om det, hun betegner som organisatorisk mening. Hein pointerer her, at der ikke er tale om et begreb, der skal forvirres med begrebet om *sensemaking,* af forsker og psykolog, Karl E. Weick, der, ifølge Helle Hein, kan forstås som et kognitivt psykologisk og socialkonstruktivistisk perspektiv. Det begreb hun søger at præsentere, skal forstås mere rent organisationskulturel. Ifølge Helle Hein skabes der organisatorisk mening, der hvor værdisættet har en forankring ned i arbejdspladsens kultur. Forstået på den måde at organisatorisk mening opstår ved en form for sammenhæng, eller det hun kalder en dobbelt forankring af værdierne *opad til* på handlingsniveauet for medarbejderne og *nedad til* til det underliggende menneskesyn. Organisatorisk mening er således, når denne sammenhæng fremstår for medarbejderen inden for organisationens kultur (Hein, 2018, s. 117,126).

Heins begreb om organisatorisk mening, sættes således i en teoretisk forståelse af organisationskultur, som hun låner fra den amerikanske psykolog, Edgar H. Schein. Det er begrebet om *kulturpyramiden,* og hendes begreb om organisatorisk mening er funderet i denne teoretiske ramme. Her kan en organisationskultur forstås som bestående af tre delelementer, der kan betragtes ud fra en pyramidemodel, fra bund til top. Organisatorisk mening refererer således til en sammenhæng mellem de forskellige *kulturniveauer*, som her nedenstående meget kort præsenteres for at give en kontekstforståelse af selve indholdet af begrebet om organisatorisk mening:

Artefakter: Det fysiske, det der møder øjet og øret, men også det symbolske og det rituelle. Hvordan man holder en fest, holder pause, holder møder, talemåder, historier, fortællinger, dresscode og omgangsform. Overordnet er det det synlige og i modellen den øverst del af pyramiden.

Værdier: Kan bruges som begrundelse for handling, og for hvad betragtes som værende væsentligt. Er placeret i den midterste del af modellen, og er ikke længere, hvad der kan betegnes som direkte synligt.

Grundlæggende antagelser: Den *egentlige* fortolkningsnøgle til forståelse af artefakt-niveauet. Organisationens basale antagelser om, hvordan verdenen hænger sammen og som styrende for adfærden. Udgør dets verdensbillede. For eksempel om mennesket kan betragtes som grundlæggende egennyttigt,

eller grundlæggende pligtetisk. Er i modellen placeret nederst, som pyramidens fundament (Hein, 2018, s. 119-125).

Teori og Analyse:

Fremgangen i dette afsnit forløber på den måde, at først præsenteres den filosofi, som udgør det analytiske perspektiv, der inddrages for at belyse det etableret fænomen og casen som eksempel herpå. Derefter følger selve analysen, hvor det søges at arbejde frem mod en ny forståelse ud fra den præsenterede filosofi.

Martin Heidegger og teknikkens væsen - præsentation:

Heidegger pointerer selv i den indledende passage i *Spørgsmålet om teknikken*, at her gælder det om ikke at hænge ved enkelte passager i teksten, men at hele teksten udgør en tænkningens vej, og fokus skal være på selve vejen. Vejen her, forstået som noget Heidegger udbygger ved udforskende at spørge ind til teknikken. Det følger heraf, at opmærksomheden skal være på den tænkningens måde, som den spørgende udforskning udgør. En pointe som Heidegger også berører afslutningsvis i sit relativt korte essay;

> *"For at spørge er tænkningens fromhed"* (Heidegger, 1999, s. 65)

Set i det lys, er det måske en form for helligbrøde eller en grundlæggende misforstået læsning af Heidegger, netop at udvælge sig dele af hans tekst og fremhæve bestemte begreber. Ikke desto mindre er det, hvad der her forsøges i dette afsnit. Det specifikke formål og argument herfor er, at selv udvalgte nedslag eller vejskilte og stop på denne tænkningens vej kan tilvejebringe en belysning af undersøgelses fænomen og problemstilling (Tygstrup et al., 1999, s. 24, 36).

Om begrebet - afdækning:

Det første nedslag eller vejskilt, der søges præsenteret og udforsket her, er begrebet om *afdækning*. Nærmere bestemt om afdækning i relation til det Heidegger kalder for teknikkens væsen. Heidegger drager tidligt i teksten en grundlæggende distinktion mellem teknikken, og det han anser for teknikkens væsen (Heidegger, 1999, s. 36, 42). Det sker med baggrund i, at det der ønskes med denne *spørgen* efter teknikken, er at opnå et frit forhold til netop den. Det sker, ifølge Heidegger, når teknikkens væsen er åbenbart for vor tilværen, for menneskets fundamentale måde at være i verden på, dets eksistens (Heidegger, 1999, s. 36; Figal, 1992, s. 36-38, 58-61). Heidegger fastslår tidligt, at teknikkens væsen ikke skal forstås som noget teknisk selv. For hvis man tilgår det tekniske direkte ved at gøre noget teknisk, eller hvis man forestiller sig det tekniske enten som noget godt, ondt eller helt neutralt, der kan bruges her og der, så vil man forblive fanget eller ufri i forhold til teknikken. Man vil, ved en sådan tilgang og ved en sådan

forestilling, ende med at gå glip af en erfaring af vores forhold til selve teknikkens *væsen* (Tygstrup et al., 1999, s. 36, 64).

Heidegger fortsætter således med at spørge ind til dette teknikkens væsen ved at spørge ind til, *hvad* teknik er. Han tager her udgangspunkt i, hvad der er den gængse eller mere almindelige forestilling om teknikken. En forestilling om, at teknikken kan forstås som en menneskelig aktivitet og som et *middel* til opnåelse af et givet mål. Det er en opfattelse af teknikken, der defineres som den instrumentelle og den antropologiske bestemmelse heraf. Heidegger fremhæver, at denne instrumentelle bestemmelse af teknikken, som et middel, på sin vis er rigtig og korrekt. Endda så korrekt, at han ser den kan passe som bestemmelse for både teknikken, og for det han betegner som den *moderne* teknik. Altså fra den håndværksmæssige teknik til den tekniske-industrielle produktion gælder det, at teknik kan bestemmes som et middel til opnåelse af et mål. Dog hjælper det os ikke her i søgen efter teknikkens væsen, og det hjælper os ikke i at komme i et frit forhold til den. Den rigtige og korrekte konstatering om noget er, for Heidegger, ikke det samme som åbenbaring af dets væsen, og derved det sande om det. Det sande er her det, der netop leder til det frie forhold. Den korrekte konstatering om noget behøver således ikke blotlægge dette *noget* i sit væsen. Det rigtige og det sande er ikke det samme, og der er ikke et sammenfald imellem de to hos Heidegger. Den instrumentelle bestemmelse, om end korrekt og rigtig, har ikke vist os teknikkens væsen, og svaret er at søge det sande *igennem* det rigtige. Heidegger spørger altså videre ind til, hvad det *instrumentelle* selv er (Heidegger, 1999, s. 36-38).

Det spørgsmål fører Heidegger til den konklusion, at det instrumentelle, i form af middel og mål, er kendetegnet ved kausalitet. Middel er i den sammenhæng en bevirkende årsag, og mål er årsag på den måde, at denne bestemmer hvilke og hvordan midlerne tilgås. Heidegger formulerer det således:

> *"Hvor mål forfølges og midler benyttes, hvor det instrumentelle hersker, der råder årsagslighed, kausalitet."* (Heidegger, 1999, s. 38)

Heidegger henviser her til læren om de fire årsager fra Aristoteles. Den bibringer her en forståelse af den kausalitet, der er kendetegnede for det instrumentelle. En forståelse, som Heidegger understreger, har været doceret af filosofien i århundreder. Der er tale om *causa materiales*, det materielle som årsag, *causa formalis,* det formelle som årsag, *causa finalis*, formålet som årsag og *causa efficiens,* den udvirkende årsag. Den udvirkende årsag er, ved Heidegger, eksemplificeret ved den funktion, en sølvsmed har på udarbejdelsen af et sølvbæger. Den materielle årsag vil her være sølvet, den form som bægeret nødvendigvis må have for at være et bæger, som den formelle årsag, og selve formålet kunne være udsmykning eller rent faktisk være bæger for noget, der skal drikkes. Pointen er, at hvis man holder sig til en forståelse af teknikken som middel, viser det sig, hvad teknikken er, ved netop at føre det instrumentelle

tilbage på læren om de fire årsager. Men stopper man her, stopper tænkningens vej her, vil vi, ifølge Heidegger, ende med en bestemmelse af teknikken, kausaliteten og det instrumentelle som er gådefuld og uden egentlig grund. Det er vigtigt her at spørge videre og spørge ind til, hvad årsag egentlig kan siges at betyde, og hvad er det, der bestemmer, at der lige er fire årsager, og hvad bestemmer, at de er samhørende i en form for enhed, eller som Heidegger formulerer det;

> *"Hvorudfra bestemmer de fire årsagers årsagskarakter sig så enhedsligt, at de hører sammen"* (Heidegger, 1999, s. 38-39).

For at svare på ovenstående spørgsmål, søger Heidegger frem til en mere oprindelig betydning af årsagslighed, eller kausalitet, som grækerne, efter hans opfattelse, tænkte den. Heidegger går her først til betydningen af ordet kausalitet i dets latinske rod, *Causa*, og udlægger det som det at *falde*, i betydningen, det der bevirker, at noget bestemt falder ud på den måde, som det gør. Betydningen af det græske ord for årsag er heroverfor, det som er *skyld* i noget andet. Det sprog som Heidegger bruger her, om de fire årsager, er, at de er skyldighedens *former*. Det skal forstås som noget, der *råder* i den endelige *frembringelse*. I det sølvbæger, Heidegger bruger som eksempel, skal de forskellige årsager, forstås som *medskyldige* i bægeret. De er medskyldige i, at det *foreligger* for os, og at det er parat til at blive taget i brug (Heidegger, 1999, s. 39-40).

Nu er det en vigtig pointe at skyldighed, i den oprindelige græske tanke og erfaring, ikke skal forstås som noget af en moralsk karakter, hvor nogen har forbrudt sig, og derved er skyldige. For at finde frem til, hvad det kausale egentlig er, og derved også det instrumentelle og teknikken, skal der spørges ind til, hvad det er, der på forhånd forener de fire former af skyldighed til en enhed. Hvad er det, der kan siges at være et fællestræk for de fire årsager, her i forståelsen, de fire skyldighedens former. De er skyldige i det, at noget, i eksemplet sølvbægeret, foreligger og er parat til at blive brugt. Hvad kendetegner noget, som ligger lige for, og er klar til brug? Det gør, som Heidegger formulerer det;

> *"…nærværet af noget nærværende"* (Heidegger, 1999, s. 41).

Skyldighedens fire måder, kausaliteten, har således som grundtræk, at det bringer noget ind i nærværet for os mennesker. Det lader det træde frem for os. Heidegger formulerer det også således;

> *"Skyldigheden har som grundtræk denne laden-være-nær i ankomsten."* (Heidegger, 1999, s. 41)

Det som forener disse fire skyldighedens former på forhånd, er det, at de lader noget træde frem. Ligesom de lader et sølvbæger træde frem og komme ind i nærværet. Heidegger betegner dette som en *bringen*.

Vi nærmer os nu det begreb, som blev præsenteret i starten af afsnittet, nemlig afdækken. Den lange vej hertil har været nødvendig for at vise, hvad der ligger i det begreb. De fire skyldighedens måder *foranlediger* noget at træde frem fra, det der ikke var nærværende *til* nærværet. Denne *frem-bringen*, bringer noget fra det skjulte til at være *uskjult*. Det at noget kommer, fra det Heidegger betegner som *skjultheden,* til *uskjultheden*, er det, der kan forstås som en *afdækning*. Dette referer til det græske ord, *alétheia*, og kan forstås som sandhed. Det er noget, som bliver *utilsløret* og træder frem for mennesket på en sådan måde, at det bliver tilgængeligt og erkendeligt. Går vi tilbage til spørgsmålet om teknikken, så får vi nu, at teknikkens grundtræk kan forstås som det instrumentelle ud fra det at være et middel til et mål, middel og mål er området for årsagsligheden, som i en mere oprindelig græsk forståelse er, skyldighedens fire måder, der igen er kendetegnet ved at lade noget træde frem. At noget træder frem, kan begribes frem-bringen, og denne frembringelse har sin grund, sin oprindelse, i afdækningen. I den, kommen fra det skjulte til det uskjulte, til sandhed. Hvad er teknikken i sit væsen? Ikke kun et middel, men en form for afdækken. Teknik er altså en form for erkendelse, en måde at være kendt med ting på og som erkendelse, lukker den op for ting og ved at lukke op, afdækker den (Heidegger, 1999, s. 41-43; Figal, 1992, s. 98). Heidegger indrammer ovenstående pointe i to sætninger, hvor netop indholdet og konteksten i sætningen er sigende for, hvad han mener med afdækning;

"Den, der bygger et hus eller et skib eller smeder et offerbæger, afdækker det-der-skal-frembringes efter foranledningens fire måder. Denne afdækken forsamler på forhånd skibets og husets udseende og stof med henblik på den som fuldendt anskuede, færdige ting og bestemmer herudfra fremstillingensmåden." (Heidegger, 1999, s. 43)

Sammensluttende er teknikkens væsen, ifølge Heidegger, ikke noget, der hovedsageligt har at gøre med mål og midler eller det at fremstille noget, men en form for afdækning, noget der opererer, der hvor en erfaring af sandhed *sker* (Heidegger, 1999, s. 43-44).

Om begrebet - Bestand:

Det næste vejskilt vi skal stoppe ved, på Heideggers *tænkningens vej,* er begrebet om *bestand*. Igen sættes begrebet i relation til et væsen. Da Heidegger, i sin tekst, er nået frem til en forståelse af teknikkens væsen, melder spørgsmålet sig, om dette også gælder for den moderne teknik? Eller er begrebet om afdækning kun noget, der gælder inden for den håndværksmæssige teknik og kunst, og i den græske tænkning? Den moderne teknik præsenteres her som hele årsagen til, at der spørges ind til teknikken. Det skyldes bekymringen over dets *kraftproducerende* maskiner. Heideggers kontekst for at undersøge den moderne teknik, er den erfaring af moderne teknik, som er tilgængelig for ham i tiden omkring 1953, hvor de foredrag der er grundlaget for denne tekst, afholdes. Han sætter fra starten fokus på den moderne tekniks

status som noget nyt i forhold til al tidligere teknologi. Årsagen herfor ligger i dets gensidige forhold til den eksakte naturvidenskab. Et forhold, der stikker dybere end den umiddelbare konstaterbare kronologiske og historiske relation, men har rod i en fælles måde at gå til naturen eller virkeligheden på (Tygstrup et al., 1999, s. 35; Heidegger, 1999, s. 44, 51-52).

Heidegger stadfæster hurtigt, at den moderne teknik også er en afdækken, sådan som den mere oprindelige håndværksmæssige teknik også er. Ved at se den moderne teknik ud fra dette perspektiv, som en afdækken, fremgår det, at der er noget, der adskiller de to. Det er en anden *form* for afdækken, der kendetegner den moderne teknik. Det er en afdækken, som *udfordrer* naturen. Det er en frem- og udfordren, som sætter et *krav* overfor selve naturen. Et krav om at det skal udlevere dets energi. En energi der ellers er skjult, således dette kan gøres tilgængeligt og oplagres. Den moderne teknik afviger derved fra tidligere teknologier, da den, i sin tilgang til naturen, er krævende og udfordrende med henblik på at kunne få denne energi ud af naturen. Og det på en sådan måde, at denne energi kan *oplagres* på den ene eller anden måde. Heidegger giver et eksempel herpå, som også siger mere om, hvorledes selve begrebet om afdækken skal forstås. Det fremgår i eksemplet at begrebet om afdækken, er noget, der omhandler, hvorledes virkeligheden fremstiller sig for os helt grundlæggende;

> *"Et landområde udfordres derimod med henblik på produktion af kul og malm. Jordbunden afdækker sig nu som kuldistrikt, undergrunden som malmaflejring."* (Heidegger, 1999, s. 44-45).

Det er tydeligt her, at den moderne tekniks afdækning betyder, at vi ser naturen anderledes. At dens *sandhed* fremstår anderledes eller på en bestemt måde for os. Den afdækker, eller afslører, noget bestemt om virkeligheden omkring os (Heidegger, 1999, s. 44-45).

Heidegger giver et eksempel til, der omhandler vandkraftværket i Rhinen. Her fremstilles det, hvorledes flodens strøm, i kraft af den moderne tekniks væsen, nu er noget andet. Kraftværket er ikke i naturen eller i omgivelserne på samme måde som en gammel bro. Naturen, her flodstrømmen, bliver eller *er* noget andet. Her er strømmen nu *indbygget* i kraftværket. Det er en del af dets system med henblik på oplagring af energi. Strømmen er blevet det, som den betragtes som, leverandør af vandtryk, og det er den, ud fra vandkraftværkets væsen, som Heidegger formulerer det (Heidegger, 1999, s. 45-46).

Der er dog mere ved den moderne teknik end den udfordrende tilgang, eller *stillen*, som Heidegger formulerer det. Naturen tilgås med henblik på den størst mulige udnyttelse ved den mindst mulige udgift eller omkostning. Det sker med henblik på, at den er *bestilt* til noget andet. Det kan være en anden form for energi, der kan generere ny energi eller oplagres for derefter at blive omfordelt. Det udfordrende krav, som

stilles til naturen, åbner dens skjulte energi med henblik på, at den bliver tilgængelig, kan omformes, omfordeles og skiftes om til noget helt andet. Alt dette er, for Heidegger, *måder* at afdække på. Gennem eller ved dette, er der et helt konkret grundtræk, der kendetegner den moderne teknik, nemlig *styring* og *sikring*. Da det ikke er en simpel proces at udfordre, kræve, oplagre, omfordele og omskifte naturens skjulte energier, bliver styring og sikring af denne proces nødvendig, og er derfor basale træk ved den moderne teknik (Heidegger, 1999, s. 45-46).

Hvoraf kommer så begrebet bestand, og hvad beskriver og betegner ordet her i Heideggers tankerække? Bestand er den uskjulthed eller den sandhed, der afdækker sig for os ved den moderne tekniks væsen. At naturen, og genstande generelt, for os ophører som dette, og fremgår for os som netop bestand. Dette i betydningen, at de står til *rådighed* for os, som noget der er bestilt og bestilbart for en yderligere bestilling. At den, genstanden som bestand, egentlig ikke er noget selvstændigt, men i hele sit formål og dets sandhed, er bygget som noget, der er bestilt til og for noget andet. Her er for eksempel et fly bestilt til muligheden for transport (Heidegger, 1999, s. 46-47).

Bestand er altså begrebet for den *uskjulthed*, den sandhed eller udsyn, som træder i kraft ved den moderne tekniks afdækken af naturen og virkeligheden omkring os.

Om begrebet - Still-ads:

Vi kommer nu til det sidste og tredje ”vejskilt”, som vi foretager et stop ved på denne tænkningens vej. Det drejer sig som begrebet *Ge-stell* på tysk, som i foreliggende oversættelse er oversat til *still-adset.* Der spørges her ind til menneskets forhold til denne *afdækken,* der afslører naturen og vores omgivelser som en bestand. Det er spørgsmålet om, hvorledes det kan beskrives som værende en menneskelig aktivitet? Her er det åbenbart, at der, for Heidegger, på den ene side er tale om noget, vi som mennesker rent faktisk foretager os og forestiller os, men at det samtidig, og egentligt, ikke er noget, vi *styrer* og har kontrol over. Heidegger formulerer det således;

> *”Men over uskjultheden, hvori det virkelige til enhver tid viser sig eller unddrager sig, råder menneskesket ikke.”* (Heidegger, 1999, s. 47)

Menneskets eksistentielle ontologiske grundforhold er her at være i et form for modsvar i forhold til det, Heidegger kalder uskujltheden. I forhold til det, som på baggrund af dette, viser virkeligheden sig på den ene eller anden måde for os. På den måde gælder det for eksempel for Platons tanke om det godes ide, som udtryk for det virkelig virkelige, at det er noget han, som en tænker, kun har svaret tilbage på ved, at *det* henvendte sig til ham (Heidegger, 1999, s. 47). Menneskets grundlæggende forhold til den udfordrende afdækken, der sætter naturen, og det virkelige omkring os, som en bestand, der skal stå til rådighed og er

bestilt, er, at vi selv er udfordret. Derfor, og derved, udfordrer vi naturen som et modsvar på det, som henvender sig til os. Heidegger præciserer det yderligere ved denne formulering;

> *"Der hvor mennesket åbner sit øje og øre, lukker sit hjerte op, giver sig fri i tanke og stræben, skabelse og virke, bøn og taksigelse, finder det sig overalt allerede bragt ind i det uskjulte. Dets uskjulthed har allerede tildraget sig, hver gang den kalder mennesket frem i de afdækningens måder, som er mennesket tilmålt."* (Heidegger, 1999, s. 48)

Vi er på den måde endda mere oprindelig udfordret en selve naturen, og i det ligger der en fare for, at vi selv, mennesket, kommer til også at tilgå os selv og hinanden som værende en bestand. Noget der bestilles til noget andet. Dog er det en pointe her, at vores grundlæggende position, som værende *udfører* af denne afdækken, betyder, at vi aldrig kan reduceres til *blot* at være bestand. Der er således et element i dette forhold, at mennesket *altid allerede* er i det, eller sat, og ikke kan og aldrig har sat sig selv i forhold til virkeligheden og hvordan den viser sig for os (Heidegger, 1999, s. 47-48).

På den måde er svaret, at den moderne tekniks afdækken ikke kun er noget, mennesket gør som en form for menneskelig aktivitet, ikke noget vi har taget initiativet til og har fuld kontrol over, men noget som har tiltalt os, henvendt sig til os, noget vi altid allerede er i. Mennesket er på sin side, ved sin *virken*, ved bare at have et åbent øje, en åben tanke, altid allerede ført ind i uskjulthed, utilslørethed, ind i en sandhed. På den både, når mennesket tilgår naturen og sine omgivelser, bliver det kun et modsvar for det, der altid allerede har henvendt sig (Heidegger, 1999, s. 48).

Vi nærmer os her begrebet om *still-ads* i dets betydning hos Heidegger. For hvad er denne udfordren, der sætter menneskets til selv at udfordre og bestille det virkelige som bestand? Hvordan viser den sig? Den viser sig som selve det, der *forsamler* og koncentrerer mennesket til denne udfordrende tilgang til naturen. Den tiltalen, i ovenstående betydning som det udfordrende krav, der kendetegner den moderne tekniks væsen, er det Heidegger betegner som still-adset (Heidegger, 1999, s.49). Still-ads er derved en benævnelse for den afdækning*måde,* der er kendetegnet for den moderne teknik. Den måde hvorved vi forestiller os virkeligheden på, og hvordan den fremtræder for os;

> *"Den moderne tekniks væsen viser sig i det, som vi kalder still-adset."* (Heidegger, 1999, s.53)

Det er endvidere ikke en ren menneskelig aktivitet, selv om vi udfører den, men en tiltale, der udfordrer os. En sandhed der sætter os til at gå til naturen og se naturen med et udfordrende krav. Et udfordrende krav om at udlevere den energi naturen skjuler for os. Til noget der skal stå, og fremstilles på baggrund af at være bestilt til noget andet, for igen videre at kunne omdannes og derved bestilles igen til noget andet. Men over alt dette er den moderne tekniks væsen præget af styring og sikring som en tilgang til naturen,

dets energi og til virkeligheden. På den måde er det, der kendetegner den moderne tekniks væsen ikke noget maskinelt eller noget teknisk. Det er ikke selv en teknologi (Heidegger, 1999, 49-53, 57).

Om faren ved den moderne teknik:

Begrebet om still-adset rummer også andre aspekter af menneskets grundlæggende forhold til teknikken. Heidegger åbner op for, at den bekymring, som eksisterer i forhold til den moderne teknik, som sådant er velbegrundet. Han beskriver endda still-adset som selve *faren*. Han sigter ikke herpå, i første omgang, den fare den moderne teknik kan udgøre ved den mulighed, der ligger i, at dets egenskaber kan anvendes til ødelæggelse. I kraft af de maskiner og den teknologi som udgør den. Faren ligger i, og er rettet mod teknikkens væsen, som nu kaldes still-adset. Denne fare indebærer blandt andet, at det er muligt for mennesket at være nedsunket i denne tilgang, dette udfordrende krav til naturen og virkeligheden uden selv at være klar over det. Det afstedkommer ved, at det er et karaktertræk hos still-adset, som betyder, at det kommer til at fremstå som selve sandhed*en*. Det sker til dels ved dets gensidige forhold og fælles rod med den eksakte naturvidenskab og den moderne fysik, hvor forestillingen om naturen, ifølge Heidegger, fastholdes som;

> *"…at naturen melder sig på en eller anden beregningsmæssigt konstatérbar måde og forbliver bestilbar som et system af informationer." (Heidegger, 1999, s. 52)*

Her genkendes den årsagsmæssige forståelse eller tilgang til naturen, hvor den kan beregnes og forudsiges, men også den væsensmæssige tilgang ved den moderne teknik genkendes, idet naturen her står til rådighed for bestillingen af informationer. Den moderne teknik kommer derved til at fremstå som, eller have et skin af, anvendt naturvidenskab. Ydermere har still-adset, i kraft af dets væsen som en tilskikkelse, som noget der henvender sig altid allerede og derved havende en karakter af at styre eller føre mennesket, det karaktertræk, at det forhindrer eller fortrænger andre muligheder for afdækken. Altså fortrænger andre muligheder for at forestille sig og tilgå naturen og det virkelige på. Still-adset, ved dets præg af styring og sikring, tillader ikke engang sig selv at fremstå som en form for afdækken på trods af, at dette er et grundlæggende træk hos den. Derved skjuler den sig selv om en *afdækningsmåde* for mennesket. Den skjuler, at det er noget mennesket, som sådan altid allerede er i, og ikke kan komme uden om, og at der derfor som sådant ikke findes et privilegeret ultimativt punkt, hvorpå vi kan beskue virkeligheden sådan, som den er i sig selv. Den skjuler sig, så at sige, som et blik, som en afdækningsmåde, og den fortrænger andre måder at se på, andre måder at forstå på (Zahavi, 1999, s. 29-30; Heidegger, 1999, s. 56-57).

Midlertidigt består faren altså ikke kun af, at still-adset, som en afdækningsmåde, skjuler sig som en afdækning, og at den fortrænger andre mulige afdækken, men også i dets måde at bekræfte sig selv for mennesket på. Her foreligger der en fare for, at mennesket reduceres til, at vi begynder at se os selv og

hinanden som udelukkende bestand. Heidegger betegner dette som den yderste rand af afgrunden, og synes at sætte dette som en mulighed på trods af tidligere konstatering om, at vi aldrig, ontologisk set, blot kan være bestand, da vi er *udfører* af denne afdækken (Heidegger, 1999, s. 53-57).

Den moderne teknik udgør på den måde i sit væsen en ny værensforståelse, der kendetegner en hel tidsalder. Det afdækker det værende, hvordan virkeligheden fremstår for os på en ny måde fra tidligere tider og ændrer menneskets forhold til det tekniske og sig selv. Netop ved at alt opfattes som et ledigt, tilgængeligt og manipulerbart materiale, bevirker det, at de enkelte genstande mister deres egenværd, og mere end det, deres selvstændighed. Herved sker der det, at alt omdannes eller sættes i en betydningssammenhæng, hvor særegne genstande bliver reduceret eller omdannet til at være blot elementer i en omfattende funktionssammenhæng (Zahavi, 1999, s. 28).

Om at agte og besindelsen:

Nu var det jo hensigten, fra Heideggers side, at udspørge om teknikken og gå denne *tænkningens vej* med henblik på at forberede et frit forhold til netop teknikken. Ovenstående fremgår forholdet ikke ligefrem frit men nærmere deterministisk. Idet mennesket ikke erklæres som herre over det, der henvender sig til os fra uskjultheden, men at vi tilskikkes til at udfordre naturen, som vi selv er udfordret. Dog er det ikke Heideggers pointe, at vi skal forblive ufrie i vores forhold til teknikken. Her er det selve blikket på teknikken, som er det afgørende. Ifølge Heidegger forbliver vi fastgjorte i viljen til at bemestre teknikken og derved ufrie i forhold til den, hvis vi har en forestilling om teknikken som et instrument og som værende et middel. Vejen til friheden er at begynde at *agte* på teknikkens væsen. Ved at *besinde* os på teknikkens og dets væsen, kommer vi ind i en erfaring af dette forhold, og derved åbner der sig for os det der må ligge hinsides den instrumentelle forståelse af væren. Muligheden for en anden forståelse. Det skyldes, at mennesket, ifølge Heidegger, har et inderligt og uforgængeligt forhold til *det givende*. Det givende er her det, der redder, da enhver afdækken er noget, der tiltrækkes fra det, der gives mere oprindeligt. Heri ligger menneskets mulighed for at skue, for at agte og besinde sig på og derved, mere oprindeligt, åbne sig for muligheden for en anden forståelse. En mulighed som vi dog igen ikke er herre over, men at besinde kan vi, og heri ligger friheden (Zahavi, 1999, s. 29-30; Heidegger, 1999, s. 61-63).

Analyse – belysning af case:

Der bliver indledningsvist argumenteret for eksistensen af det fænomen, der er undersøgelsens udgangspunkt, nemlig *mening-i-arbejdet*. Der uddrages derfra den påstand, at der er et aspekt ved det fænomen, der har en karakter af det, jeg har valgt at kalde *mening-som-teknik*. Det er ved den hypotese, der egentlig foregriber problemstillingen, vi starter denne analyse. Med udgangspunkt i formuleringen af vores indledende spørgsmål og problemformulering, om hvilken forestilling der måtte ligge bag en sådan

tilgang til mening, melder der sig altså følgende spørgsmål; Kan der overhovedet argumenteres for, at mening tilgås som en teknik i første omgang, og hvis så, hvorledes kommer dette til udtryk? Det er her vi begynder, med overlap til undersøgelse af den forestilling der måtte ligge bag en sådan tilgang og på de mulige implikationer heraf. Det er nu vi låner det blik på teknikken, som Heidegger bringer os i sin tekst, der er gennemgået ovenstående. For hermed, som det tidligere er argumenteret for, at læne os ind i den indsigt og det perspektiv han tilbyder og om muligt at nærme os en forståelse af fænomenet.

Kausaliteten og menings*teknikkerne*:

Helle Hein tager i udarbejdelsen af hendes meningsbegreb udgangspunkt i et forsøg på at "genoplive-genopfinde" en ny tilgang til værdiledelse (Hein, 2018, s. 30-33). Her er formålet at søge at *skabe* mening omkring og bagved værdierne, som det er vist med ovenstående gennemgang af hendes meningsbegreb. Meningsskabende værdiledelse er altså et forsøg på at introducere meningsbegrebet ind i denne tradition, hvor fordelene og ulemperne ved værdibaseret ledelse er kendte. Hvor præmisserne er et menneskesyn, der implicerer en forståelse af medarbejdere, der kan omfortolke værdierne til handling i det daglige arbejde, og kan ledes herved i en form for selvledelse (Hein, 2018, s. 15-30).

Det skal pointeres, at Helle Hein ikke selv placerer sig, som en der går instrumentelt til værks i forhold til organisation og ledelse, og synes at fremstille et teorisæt, som ikke tydeligt refererer til sig selv som en teknik. I sin beskrivelse af sit forskningsmæssige ståsted, der videnskabsteoretisk beskrives som fænomenologisk, tager Helle Hein selv afstand fra at have en *for* stringent instrumental tilgang til anvendelse af modeller og ledelsesværktøjer, dog uden helt at tage afstand fra anvendelsen heraf (Hein, 2019, ¶ Credo). På hvilken måde viser denne tekniske tilgang til mening sig så? Hvordan kommer den til udtryk, og hvordan viser det sig i vores case, i Heins tilgang til ledelse og organisation? Her vender vi os først til den forståelse af teknikken, som Heidegger byder ind med i begyndelsen af sin tekst. Det drejer sig om teknikken i dens instrumentelle og antropologiske bestemmelse. Her er teknikken bestemt som et middel til opnåelse af et mål og en menneskelig *aktivitet* (Heidegger, 1999, s. 36-39).

Udgår man da fra den instrumentelle bestemmelse, og indtager et perspektiv af teknikken som et *middel* til opnåelse af et mål, da tegner der sig et billede af, at man faktisk kan forstå hele bogen som et middel til opnåelse af mere mening i organisatoriske sammenhænge. Det er en specifik pointe, at Helle Hein selv oplever at have *fundet* og *opdaget* denne form for meningsskabende værdiledelse ud fra en betragtning af de diakonale arbejdspladser. Arbejdspladser der udfører socialt arbejde ud fra et kristen menneskesyn. Hun søger specifikt at operationalisere denne erfaring af mening med henblik på et præsentere noget, der kan anvendes og sættes i værk i andre virksomheder og organisationer uden for diakonale sammenhænge (Hein, 2018, s. 7-11, 31-33);

"…så er bogen primært skrevet til ikke-diakonale arbejdspladser – små, mellemstore og store private og offentlige arbejdspladser – som gerne vil skabe værdier med mening." (Hein, 2018, s.11)

"Derfor er spørgsmålet ikke så meget, om værdier stadig er vigtige og har en plads på danske arbejdspladser, men snarere hvordan man får værdierne til at fungere i praksis på en meningsfuld – eller rettere meningsskabende – måde. " (Hein, 2018, s. 32)

Ud fra dette perspektiv sættes mening, som meningsskabende, i en klar sammenhæng til noget bevirkende. Noget der kan *forårsages* ved en bestemt praksis og derved komme til at fungere. Der fremtræder derved, hos Helle Hein, en form for instrumentel tilgang til mening, i form af middel til opnåelse af et mål. Hvor målet klart sættes som skabelse af mening i organisatoriske sammenhænge. Følgelig er der at spore antydningen af en forestilling om, at mening er noget, som på en eller anden måde fungerer inden for årsagssammenhænge, og som derved bevidst kan udvirkes og udgøre et mål for en organisation.

Men hvordan træder den tekniske forestilling så konkret frem ved Helle Hein? Vi så hos Heidegger, at forestillingen om det tekniske, som et middel, førte os til Aristoteles fire årsagsbegreber i form af *causa materialis*, materialet, *causa formalis*, formen, *causa finalis*, formålet og endelige causa *efficiens*, det udvirkende. Det fremgik herved, at kausaliteten selv er det, der rent faktisk opererer i det instrumentelle, og at teknikken som middel viser sig i denne kausalitet (Heidegger, 1999, s. 38-39). Bogen igennem tager Helle Hein udgangspunkt i den specielle form for mening, som hun har haft en erfaring af på de diakonale arbejdspladser.

"De diakonale arbejdspladser, der er indgået i dette projekt, har det til fælles, at de i deres værdiarbejde er særligt stærke til at skabe tre former for mening,…" (Hein, 2018, s. 61)

Hun søger at fremlægge, hvad hun har fundet som den bagvedliggende og skabende årsag til denne særlige fremtrædelse af mening på disse arbejdspladser. Det er her vi møder en model for de tre former for mening, der er gennemgået i afsnittet om hendes meningsbegreb. Det drejer sig om formålsmening, indre mening og organisatorisk mening (Hein, 2018, s. 63-64; Bilag 1). De pågældende arbejdspladser præsenteres her som nogen, der i særlig grad er lykkes med at skabe disse former for mening og forstås således som organisationer, der evner at bevirke disse former for mening (Hein, 2018, s. 63). Mening, i disse former, bliver derved sat i forbindelse med kausaliteten på en sådan måde, at det forestilles som noget, der kan have en årsag. Enten i form af at blive bevirket, causa efficens, men også, måske mere implicit, at den kan være intentionel, at den kan *forfølges* som et mål inden for en organisation og derved mere i retning af *causa finalis*. Sådan finder vi, at mening, hos Helle Hein, er noget, der kan udvirkes og på sin vis ligge *under* for et middel og derved det instrumentelle. Det er ved denne forestilling af mening, som

noget inden for området af kausaliteten, at vi kommer frem til, hvad jeg har valgt at kalde hendes *meningsteknikker*. De viser sig som teknikker, da der bag dem foreligger en forestilling om mening, som noget en kan bevirke intentionelt og i det, at de præsenteres i vores case som netop et middel til opnåelse af et mål.

Begreberne, der genkendes som teknikker, er således; *Den meningsskabende fortælling*, knyttet til målet om formålsmening, *modellen om de fire arketyper*, som slår an på opnåelse af indre mening og motivation hos medarbejderen og endelig, *ledetråde,* der har hos sig som mål at skabe organisatorisk mening, altså en form for gennemsigtighed mellem organisationens ubevidste grundlæggende antagelser, værdierne og medarbejdernes faktiske handlinger (Hein, 2018, s. 61-63, 76-78, 95-96, 128-130).

Den meningsskabende fortælling – dets hvordan:

Kausaliteten, i form af meningsteknikken, *den meningsskabende fortælling*, synes at træde frem flere steder. Følgende citater er indsat for netop at vise, hvordan den tager sig ud og hvordan mening, i disse formuleringer, relateres til som noget, der kan udvirkes;

> *"At skabe en klar formålsmening handler primært om at kunne formulere en højere mening med kerneopgaven, og det kræver ikke nødvendigvis en formel vision."* (Hein, 2018, s. 77)

Og videre;

> *"Den meningsskabende fortælling er en inspirerende fortælling, der skaber engagement og mening, og som appellerer til pligtetikken og giver værdierne mening, fordi værdierne får en funktion, der drejer sig om at understøtte formålet."* (Hein, 2018, s.77)

> *"Det handler om at tale passioneret om visionen og folde bidraget til den højere sag ud…"* (Hein, 2018, s.78)

Og endelig;

> *"Det betyder i praksis, at lederen, hvad enten det er topledere eller mellemledere, skal benytte sig af alle de muligheder, der er, for at tale meningen og den højere sag frem."* (Hein, 2018, s.78)

Helle Hein placerer klart muligheden og ansvaret for at *skabe* formålsmening hos ledelsen. Ovenstående citater påpeger *måden,* hvorpå en leder eller ledelsesgruppen formår at *bevirke* formålsmening i en organisation ved at kunne formulere en højere mening. Denne formulering skal udarte sig i, hvad der betegnes som denne sammenhængende *meningsskabende fortælling*. Som det fremgår, er det ikke ligegyldigt, hvorledes denne fortælling fortælles. Den karakteriseres som at skulle være inspirerende, og skal skabe engagement hos medarbejderne. Det er ligeledes et kendetegn ved denne fortælling, at den

specifikt skal pege på eller vise hen til det, der udgør et *hvorfor,* som den enkelte arbejdsplads arbejder for. Altså et formål (Hein, 2018, s. 72-78).

Der viser sig også i ovenstående citater, at den meningsskabende fortælling sættes i en kontekst af at være en praksis. Citatet henviser til, at formuleringen af en højere mening er en løbende kontinuerlig proces for ledelsen. Det er at gribe enhver stor og lille mulighed, der byder sig;

> *"for at tale meningen og den højere sag frem"* (Hein, 2018, s. 78).

Det er en opgave, hvor det drejer sig om at *folde ud* og *tale frem* denne fortælling og derved, for lederen, udvirke denne formålsmening. Helle Hein synes ikke at uddybe yderligere, hvad der ligger i denne *folden ud*, udover at hun kommer med eksempler på den meningsskabende fortælling, hun selv har erfaret på de diakonale arbejdspladser. Her forekommer det som om, denne *folden ud* er en form for fortolkningsproces, hvor dagligdagens udfordringer og situationer kædes op på dette højere formål i kraft af den meningsskabende fortælling. Hein understreger, at når det kommer til den meningsskabende fortælling, så er det noget, der skal opøves, en retorisk kompetence der kræver tid, refleksion og forberedelse. Den meningsskabende fortælling træder på den måde frem som et instrument, en teknik der kan opøves og fungere som et bevirkende middel, causa efficiens, med henblik på at skabe formålsmening. Men midlet, fortællingen, er ligeledes indrettet efter formålet, her paradoksalt nok det formål at skabe en oplevelse af formål ved at pege på et højere formål for arbejdspladsen. På den måde er den også kausal i forståelsen, causa finalis. Teknikken er at *tale noget frem* (Hein, 2018, s. 78-85).

Mening-som-teknik, her som et middel til at udvirke formålsmening i en organisatorisk kontekst, viser sig således i begrebet, *den meningsskabende fortælling*. Det indebærer en form for talekundskab, der kan opøves, det rummer en viden om, hvordan der kan generes mening ved en fortælling, altså indsigt i hvad en fortælling formår at bevirke på et menneskets oplevelse af mening. Endelig præsenteres det som noget, en leder kan *intendere, øve sig på* og *anvende*.

De fire arketyper – dets hvordan:

Tilgangen til den indre mening er hovedsageligt, for den enkelte leder, baseret på *indsigten* i, hvad der for den enkelte medarbejder bidrager til denne indre mening. Indsigten heri giver en forståelse for, hvorledes der skal ageres overfor den enkelte medarbejder, hvis han eller hun udviser modstand mod organisationens værdisæt. Altså hvis organisationens grundlæggende værdier ikke bidrager til indre mening og derved til motivation for en medarbejder (Hein, 2018, s. 84, 89).

Hertil præsenterer Helle Hein et stykke teorimateriale hun har udviklet i forbindelse med en tidligere udgivelse; *Primadonnaledelse*. Her har hun udarbejdet en model for, hvad hun kalder arketyper af

medarbejdere, hvoraf der findes fire. Henholdsvis, *Primadonnaen, Den introverte præstations-tripper, Den ekstroverte præstations-tripper og pragmatikeren* (Bilag 2). Indsigten ligger heri – og derved muligheden for den enkelte leder at handle i forhold til den indre mening - at hver af disse arketyper har, ifølge Helle Hein, en *primær drivkraft* i relationen til deres arbejde. En primær drivkraft som, hvis den berøres eller er tilstede i det daglige arbejde, bidrager med en høj grad af oplevelse af indre mening. Hein henviser her til en form for eksistentiel mening og til eksistenspsykologien, dog uden specifik reference, ved beskrivelsen af den oplevelse af indre mening *primadonnaen* kan opleve. Det går dog igen ved beskrivelsen af de andre typer, at der er tale om en form for psykologisk indsigt og profil (Hein, 2018, s. 97-105). For forståelsens skyld nævnes her de enkelte arketypers primære drivkraft i samme rækkefølge, som de er nævnt ovenstående; *Gøre en forskel for sagen, Præstere bedre end sig selv, Præstere bedre end andre* og *Udføre ordentligt arbejde* (Hein, 2018, s. 95-96). Her vil der ikke blive uddybet yderligere, hvad der ligger i disse arketyper for Helle Hein, men blot understreges, at de fremstår som en mulighed for indsigt for den enkelte leder til at handle i forhold til den enkelte medarbejder, når værdierne, som arbejdspladsen stræber efter, ikke giver mening og bidrager til motivation for vedkommende (Hein, 2018, s. 97-105).

Teknikken viser sig her som et skema og en profil for en psykologisk type. Profilen og skemaet tilvejebringer en indsigt og et overblik, der kan hjælpe en leder med at navigere i forholdet mellem organisationens værdisæt og den enkelte medarbejders reaktion herpå. Det giver altså indsigt i og forklaring på årsagssammenhænge for den indre mening hos den enkelte medarbejder. Der er altså fortsat et formål, causa finalis, i form af, at der sigtes på, gennem teknikken, her i form af vejledningsværtøjet, de fire arketyper, at bevirke til, causa efficiens, at den enkelte medarbejder har en oplevelse af indre mening og derved et vis mål af motivation i relation til arbejdspladsen.

Organisatorisk mening – dets hvordan:

For Helle Hein er opnåelse af organisatorisk mening i en organisation ikke nemt. Det er noget der, ifølge Hein, kræver en fortløbende indsats, da det at skabe sammenhæng mellem de tre kulturniveauer ikke er noget, der kan sikres en gang for alle. Det er en fortløbende refleksionsproces at skabe sammenhæng mellem handlinger, værdier og menneskesyn (Hein, 2018, s. 126);

De diakonale arbejdspladser beskrives her;

> *"… at de er særligt dygtige til at skabe organisatorisk mening på den måde, at værdisættet er forankret opadtil på handlingsniveauet (artefaktniveauet) og nedadtil i menneskesynet (en del af de grundlæggende antagelser)."* (Hein, 2018, s. 126)

Helle Hein præsenterer her, hvad hun kalder et hjælpemiddel, nemlig *ledetråde*, der på en speciel måde kan bevirke med dannelsen af denne organisatoriske mening (Bilag 3). Ledetråde beskrives blandt andet som;

"En ledetråd er et konkret symbol, et fast ritual eller måske et spørgsmål fra ledelsen, som hjælper medarbejdere (og ledere) til at lede efter mening og sammenhænge mellem de forskellige kulturniveauer. " (Hein, 2018, s. 127)

Og videre;

"Ledetråde er tråde, som kan bruges til at lede efter mening, til at skabe kulturel transparens og til at minde om både værdier og det menneskesyn, værdierne er baseret på." (Hein, 2018, s. 128).

Det fremgår tydeligt her, at Helle Hein selv benævner og beskriver et middel, der kan være med til at danne en bestemt type eller form for mening inden for en organisation. Her er det hendes begreb om organisatorisk mening, som tidligere beskrevet, der er formålet, og som kan udvirkes ved hjælp at dette middel. Det viser sig blandt andet ved ovenstående citater, i at ledetråde er noget, der i arbejdspladsen daglige forløb eller drift skal hjælpe til at *bevidstgøre* om *sammenhæng* mellem de tre kulturniveauer. Det skal hjælpe, både leder og medarbejder, til at lede efter sammenhæng og mening. Ledetråde beskrives herved, som noget der kan *lægges ud* af både en ledelse og medarbejder med det formål at bidrage med en refleksion. Denne *læggen ud* refererer til en bevidst intenderet handling i forhold til at bevirke organisatorisk mening. Vi ser, at Hein beskriver ledetrådene mere præcist som kulturelementer i form af symboler, faste ritualer eller i form af spørgsmål, der kan komme fra en leder (Hein, 2018, s. 127-128). Tilgangen til organisatorisk mening for en leder, og i dette tilfælde også for medarbejderne selv, er således en bevidst udlægning eller skabelse af disse ledetråde og derved endnu et udtryk for kausaliteten i de *meningsteknikker*, hun udlægger for os.

Opsummering:

Det fremhæves her igen, at Helle Hein ikke synes at danne begreber, der refererer til sig selv som en teknik, og som sådan heller ikke formulerer en stringent instrumental forståelse af mennesket. Nærmest argumenteres der mere for det modsatte. Hertil bærer benævnelsen, meningsskabende fortælling og ledetråde, jo ikke en betydning af noget, man automatisk forbinder med noget teknisk, hvor det måske kommer tydeligere frem ved arketypemodellen. Det ændrer dog ikke ved, at der ved belysning gennem det perspektiv der kommer fra Heideggers tekst, fremstår en forestilling af mening som noget, der kan udvirkes bevidst og intenderes med et bestemt mål udover meningen selv.

Hvad der her er vist, er måske kun en simpel, men en nødvendig pointe for at kunne bevæge sig videre. Nemlig at der umiddelbart synes at fremstå en bekræftelse af hypotesen om fænomenet *mening-som-teknik.* Her i en bestemt form ved Helle Hein og idet der, ved hjælp af Heideggers indsigt i teknikkens grundtræk, genkendes kausalitet og derved en teknisk tilgang til mening. Det viser sig i hele formålet med bogen og ved hendes meningsteknikker, at mening kan udvirkes og intenderes. Det er en forestilling om, at mening kan underlægges en teknik. En teknik der kan læres af en ledelse og medarbejdere som sådan.

Teknikkens væsen og meningsteknikkerne:

Nu så vi i gennemgangen af Heideggers undersøgelse af teknikken, at han ikke stopper ved den instrumentelle bestemmelse af det tekniske, men bevæger sig videre ad sin tænkningens vej. Imod en afklaring af teknikkens væsen. Det muliggør, at vi også kan tage et skridt dybere og forsøge at følge Heideggers tankerække lidt videre. Herved søges det yderligere at kunne belyse, hvad der ligger i denne forestilling om mening, samt gøre tilnærmelser til en forståelse af mulige implikationer af *mening-som-teknik.* Det er spørgsmålet om hvad, igennem det perspektiv Heidegger giver, det kan siges at have af implikationer for medarbejdere inden for rammerne af disse organisationer og for deres relation til mening.

Vi så at for Heidegger var denne bestemmelse af teknikken som det instrumentelle, i forståelsen, et middel til opnåelse af et mål, ganske korrekt, men dog ikke tilstrækkelig. Det korrekte er, for Heidegger, ikke det samme som det sande og derved ikke det *væsentlige*. Det forsøges her at følge ned ad samme vej og se, om der kan findes noget sandt og noget væsentlig i forhold til undersøgelsens fænomen.

Det blev vist at Heidegger, i hans fænomenologiske undersøgelse af teknikkens ontologiske karakter, kommer frem til begrebet om *afdækken* (Zahavi, 1999, s. 12-13; Heidegger, 1999, s. 42). Et begreb der peger på, at teknikken i sit væsen er en bestemt måde, hvorpå verden afslører sig for os. En bestemt sandhed om virkeligheden, og på den måde *noget* lader sig træde frem for os og ind i vores umiddelbare og tilgængelige nærvær. Det er nærliggende her at konstatere, at på en eller anden måde har teknikkens væsen sneget sig ind i tilgangen til organisering, til medmennesket og derved til meningen selv. At Helle Hein grundlæggende har en forestilling om mening som en form for kausal mekanik, der kan skrues på. Problemet ved dette er, at man ikke finder et så tydeligt teknisk sprog hos Helle Hein, og ej heller en klar erklæring om en teknisk tilgang til mennesket, ledelse og organisering. Faktisk lægger hun flere steder op til refleksion og dialog i tilgangen til de metoder, hun fremlægger (Hein, 2018, 178-179). Derfor er det for simpelt at stoppe her med en sådan konklusion. Det er ikke en *tilstrækkelig* forståelse af, hvad der kan siges at foregå ved mening-som-teknik. Dog fastholdes det, selvom vi ikke stopper her, at teknikkens væsen, som en afdækken, viser sig ved Helle Heins tilgang til mening. Noget teknisk, i en eller anden betydning, har sneget sig ind i forestillingen om mening.

Meningsteknikkerne og begreberne, bestand og still-ads:

Det fremgik, at Heideggers første reference til teknikkens væsen og dets område, sigtede på den græske tænkning og den håndværksmæssige kunnen og kundskab. Dog stoppede han ikke her, da hele bevæggrunden for at spørge ind til teknikkens væsen var den moderne teknik med dets kraftproducerende maskiner og dets indflydelse på den menneskelige eksistens. Heidegger fastslår her hurtigt, at den moderne teknik også er en måde, hvorpå virkeligheden afdækker sig for os (Heidegger, 1999, s. 44-45). Vi så ydermere, at den moderne tekniks væsen rækker ind over det område, man kan kalde naturen og materielle genstande, som de træder frem for os, til også at have en mulighed for at gælde i måden mennesket forholder sig til sig selv og hinanden på. For Heidegger er dette en mulighed, og det at træde helt over i den moderne tekniks væsen i forhold til hinanden, er en del af det, han betragter som den største fare (Heidegger., 1999, s. 47-48, 56-57). Hertil kommer, at det nu, ovenstående, er forsøgt at vise, at der er en afspejling af teknikkens væsen ved Helle Hein, ved påvisning og genkendelsen af det kausale i hendes tilgang til mening inden for organisationen. Dog kan mening-som-teknik ved Helle Hein ikke være velbeskrevet eller helt forstået ud fra det væsen, som kendetegner teknikken alene af den grund, at hun bevæger sig i området for det mellemmenneskelige og ikke det håndværksmæssige. På den måde kan det siges, at hendes meningsteknikker falder mere ind for området af den moderne tekniks væsen. På den baggrund vurderes det, at et nærmere blik på det moderne tekniks væsen, vil kunne belyse yderligere aspekter i forhold til fænomenet mening-som-teknik.

Det blev vist at den moderne teknik i sit væsen, i sin måde at afdække på, er anderledes end teknikkens væsen. Den afdækker på en måde, hvor naturen eller det den er i berøring med, sættes som noget der udfordres, noget der bliver stillet et krav til. Et krav om at udlevere dets skjulte energi. Dertil er det et kendetegn, at den moderne teknologi, der placeres i naturen ved sit væsen, forandrer det, den udfordrer. Således så vi hos Heidegger, at vandkraftværket ikke bare neutralt stod på Rhinens bred, men ændrede Rhinen til noget andet. Og det ikke noget tilfældigt andet men noget i forhold til netop kraftværkets væsen. Floden Rhinen blev således til *vandtryksleverandør*. Vi så også, at denne afdækken er kendetegnet ved, i sit grundtræk, at styre og sikre denne styring i det den afdækker, altså stiller frem. Her lånes os et blik ind i, hvad der kan siges at være på spil, når mening-som-teknik berører meningsspørgsmålet inden for organisatoriske rammer. Der viser sig her en antydning af, at mening-som-teknik, ved sit blotte væsen og i sit udgangspunkt, ikke kan undgå at være noget, der faktisk ændrer *hvad* mening er. At mening-som-teknik, i berøring med området for mening og organisation, afdækker det ud fra sit eget væsen. Forstået på den måde at mening-som-teknik, i den kontekst, udfordrer mening eller mennesket *til* mening, med henblik på noget andet, og derved ikke for meningen eller menneskets egen skyld. Den gør dette blandt andet med henblik på ønsket om mere motivation blandt medarbejdere, som vi så ved begrebet om de fire arketypers

relation til indre mening, der så igen omformes til eller kan resultere i bedre service eller bedre arbejdskvalitet og produktion (Hein, 2018, s. 69-71, 94, 180-181). Ved at en ledelse indfører mening-som-teknik i konteksten for ledelse og organisering, sættes det således som et krav og som en forventning om en eller anden positiv reaktion i medarbejderne. Dette uanset om det ikke er hensigten fra ledelsens side, at det skal stilles sådan, eller om meningsteknikkerne ikke er formuleret teknisk, som det er tilfældet ved Helle Heins begreber. Det skyldes, at meningsteknikkerne *uundgåeligt* udfordrer mennesket som et meningsvæsen med henblik på at forløse en eller anden form for skjult kognitiv, følelsesmæssig eller eksistentiel energi, der ikke umiddelbart kan ses, hvilket peger på dets rod i det moderne tekniks væsen.

Helle Hein sætter overordnet disse meningsteknikker i organisatoriske rammer og som noget, der kan indeholdes inden for disse processer ved en betydelig ledelsesmæssig indsats;

> *"Det er et konstant arbejde, som kræver store ledelsesmæssige ressourcer."* (Hein, 2018, s. 180)

Men at der derved også er et mærkbart resultat;

> *"Meningsskabende værdiledelse er forbundet med formålsmening og motivationsmening, og alt andet lige vil medarbejdere, der oplever at gøre en forskel for en større sag gennem deres arbejde, yde en kvantitativt og frem for alt kvalitativt bedre indsats, end medarbejdere, der ikke oplever mening og motivation i arbejdet."* (Hein, 2018, s. 181)

Og endelig;

> *"For hvis der er én ting, man kan lære af de diakonale arbejdspladser, er det, at værdier ikke er et resultat af en proces, men en konstant proces, der fører til et vedvarende resultat."* (Hein, 2018, s. 182)

Det sidste citat fokuserer på værdier, men det er i en kontekst af ovenstående vellykket applikation af Helle Heins meningsteknikker. Der fremgår altså her endnu en forestilling. Indeholdt i meningsteknikkerne, inden for organisatoriske rammer, gives der en mulighed for, at denne *energi* er noget der, ved en vedvarende ihærdig proces, kan *styres* og *sikres* inden for disse rammer. Det er altså noget kompliceret, der kræver styring og sikring (Hein, 2018, s.11, 180-182).

Hvor Rhinen blev til en *leverandør af tryk* med henblik på omdannelse til energi, hvad er mening så her blevet til? En leverandør af kognitiv, følelsesmæssig og eksistentiel energi. Noget der kan skubbes, ledes, styres og sikres. Mening kan således siges at have gået fra at være noget, den enkelte medarbejder tillægger arbejdet, omverdenen og sin egen eksistens i en eller anden grad, til nu at være noget der stilles

til en som en udfordring som et krav om forløsningen af en eller anden form for energi, der kan overføres tilbage til arbejdspladsen.

Det begreb og den påstand, der peges henimod i det ovenstående, er, at mening-som-teknik har i sig det uundgåelige at afsløre mening som en *bestand*. Mening, her i de tre former som Helle Hein udlægger, kommer uomgængeligt under en forestilling af at være en *ressource,* der skal stå til *rådighed.* Men mere end det, det står til rådighed i det, det er bestilt. Bestilt til noget andet. Til at blive omformet til motivation samt mere og bedre arbejde. Mening-som-teknik bliver til mening-som-bestand. Nu er det et hovedpunkt hos Heidegger, at det der kendetegner den moderne tekniks afdækken som en udfordring, er, at dette gøres med henblik på at kunne oplagre naturens skjulte energi. Så hvor er oplagringen henne i dette billede? I denne forståelse? Pointen er her, at mennesket og dets kapacitet, eller i sin eksistentielle måde at være på og gå til mening på, bliver dette lager (Alstrup, S. et al., 2010, s. 227). Et næsten utømmeligt lager, hvor der kan trækkes på denne *mening*senergi. På den måde er mening-som-bestand kun en forlængelse eller en mere ekstrem udgave af det fremtidsscenarie, Heidegger frygtede, nemlig menneske-som-bestand. Altså en form for bevægelse fra subjekt til bestand.

Nu er det her igen vigtigt at pointere, at det ikke fremgår ved en direkte læsning af Helle Hein, at hendes hensigt er at se på mening som noget, der kan styres. Eller behandle mening som noget, der kan forudsiges, og på den måde beregnes ud fra en fast klar årsagssammenhæng. Tværtimod fremhæver hun, at de ledelsesmæssige og organisatoriske tiltag hun lægger op til, det jeg har kaldt hendes meningsteknikker, ikke *blot* kan kopieres fra den diakonale verden og over i en hvilken som helst arbejdsplads. Forudsætningen, hos Helle Hein, er dannelsen eller eksistensen af en refleksionskultur inden for disse organisationer og med lederen som den hovedansvarlige herfor (Hein, 2018, s.166, 167-180). Men dette er hele pointen i den moderne tekniks væsen, som Heidegger summer op ved sit begreb om *still-adset*. Det at den moderne teknik skjuler sig selv som en afdækning*måde*, og at det samtidig forhindrer andre måder at afdække virkeligheden på. Den lader sig således ikke tydeligt vise sig som en form for afdækning. Det kan betyde, at idet man bevæger sig frem ud fra still-adset, og herved bestiller det virkelige som en bestand i ledelse og organisering, i mening-som-teknik, faktisk ender med at skjule en anden mere oprindelige erfaring af mening, der kunne lade sig selv komme frem. Helle Hein, der har haft en erfaring af mening på et sted, den diakonale arbejdsplads uden at have mening som sit mål, antager paradoksalt nok, nærmest a priori, at denne mening er noget, der kan skabes, og overser idet sin egen tekniske tilgang, som har i sig grundtræk af styring og sikring. Hun overser altså, at mening herved uundgåeligt stilles som et krav med henblik på at åbne op for og forløse menneskets skjulte energi (Heidegger, 1999, s. 48-49, 56-57; Blå Kors Hjemmet Folder, 2014, s. 4-5). Heideggers pointe om still-ads' skjulthed som dets største fare, synes således at træde

særligt stærkt frem i denne case, da Helle Hein aldrig selv vil anbefale en direkte instrumentel tilgang til hverken mening eller mennesket. Tilgangen til mening og mennesket som bestand er således skjult, og træder ikke tydeligt frem for Helle Hein.

Hvad kan der så siges at være de mulige implikationer af dette for medarbejderne i en organisation, der tilgår mening på denne måde? På den ene side synes det at kunne betyde, at meningen bliver tabt på forhånd. Det sker ved at blive tilgået som noget, der kan styres og derved forandres mening til en form for meningsenergi efter den moderne tekniks væsen, hvor ud fra det tilgås. Altså den erfaring af mening der sigtes på for medarbejderne, bliver til en udgave af Heideggers bestand. Mening-som-teknik bliver til mening-som-bestand og ændrer således, i selve sit udgangspunkt, mening til noget andet end Heins oprindelige erfaring heraf. Således kan der, på paradoksal vis, bringes en form for ufrihed ind i forholdet til mening for den enkelte medarbejder på arbejdspladsen, ved at mening sættes som noget, der er et krav til, som noget der skal udvindes inden for konteksten af arbejdet og organisationen. Det forstærkes blot ved, at det ikke formuleres og fremstilles således, og at det derfor er skjult for både leder og medarbejder. Men at det, qua sit væsen, ændrer mening til bestand. Det sker altså på trods af at hensigten var mere frihed i form af mere rum til selvledelse blandt medarbejderne (Hein, 2018, s. 22-23).

På den anden side er der muligheden for, at mening tabes endnu mere grundlæggende. Forstået på den måde, at mening-som-teknik rent faktisk lykkes med at indfange mening sådan, som vandkraftværket gjorde ved Rhinen. Dette ved sin teknologi, i form af viden om, hvad en fortælling kan gøre (meningsskabende fortælling), viden i form af psykologisk indsigt (indre mening), og viden i form af organisationskulturel indsigt og tiltag (organisatorisk mening), og derved skjule en mere oprindelig form for eller oplevelse af mening. Det tabes på den måde ved, at Helle Heins meningsteknikker rent faktisk har noget korrekt i sig, og de derved formår at åbne op for noget, der ellers er gemt i mennesket, men at de, i det korrekte og rigtige, går glip af det sande og det væsentlige. Kort sagt, implikationen af mening-som-teknik er, at medarbejderne oplever *mening-som-teknik* og ikke den mening, teknikken sigter på (Heidegger, 1999, s. 56).

Hannah Arendt og Menneskets vilkår – præsentation:

Opmærksomheden rettes nu mod det, der udgør denne filosofiske undersøgelses andet analytiske perspektiv. Der inddrages her, som tidligere præsenteret, en filosofisk og politisk tænker, i form af Hannah Arendt, der selv var elev af Heidegger. Hendes tænkning kan beskrives som værende fænomenologisk og hermeneutisk i sit udgangspunkt, og tager i værket; *Menneskets vilkår*, fra 1958, livtag med, hvad hun ser som fundamentale menneskelige aktiviteter, der er nedsunket i eksistentielle grundvilkår. Det er altså i fortsættelsen af undersøgelsens eksistensontologiske linje fra Heidegger, at Arendt vurderes til at have en

belysende indsigt i forhold til, hvad der kan siges at foregå, når *mening-som-teknik* sættes i spil i en organisation (Alstrup, S. et al., 2010 s. 40; Arendt, 2005, s. 36-37).

Det aktive liv – Fundamentale aktiviteter og Grundlæggende vilkår:

Arendts sigte, i *Menneskets vilkår,* er på det aktive liv. De fundamentale aktiviteter, der hos Arendt betegnes *vita activa*, beskrives i foreliggende oversættelse som *arbejde, fremstilling* og *handlingen* (Arendt, 2005, s. 36).

Overordnet formulerer Arendt sit sigte med hendes værk som;

> *"Jeg prøver at tænke over, hvad der er, vi gør."* (Arendt, 2005, s. 34)

En tænkning som hun foretager sig i en kontekst af, hvad hun oplever som en tid præget af tankeløshed og i relationen til en kritik af den moderne tid, hvor mennesket finder sig selv som fremmedgjort overfor verden. I det nedenstående vil fokus således være de benævnte aktiviteter og de eksistentielle vilkår, som Arendt mener, de er nedsunket i (Arendt, 2005, s. 34).

Arendts værk; *Menneskets vilkår*, er lige som Heideggers kortere tekst; *Spørgsmålet om teknikken*, udgivet i 1950'erne. Hun diskuterer i sin prolog en af sin tids fremmeste teknologiske spring, opsendelsen af en menneskeskabt genstand ud i rummet. Det fremgår meget klart ved Arendt, ligesom ved Heidegger, at hun er skeptisk, og ser en grund til bekymring ved den moderne tids teknologiens udvikling. Hun beskriver allerede her, hvorledes samfundet som helhed, for første gang i historien, er ved at løsrive sig fra selve arbejdets byrde og nødvendighedens åg, grundet automatiseringen i vores fabrikker (Arendt, 2005, s. 29, 33-34; Tygstrup et el., 1999, s. 35). Hvilket, i sidste ende, vil resultere i et samfund, der er blevet et arbejdssamfund, men uden mulighed for at arbejde. *"Værre kan det næppe gå"* ifølge Arendt (Arendt, 2005, s. 34).

Arendts værk er således præget af en pessimisme, men hendes blik er mere politisk end Heideggers, og hendes sigte er ikke at kunne kortlægge noget *væsen* inden for menneskets natur. Det er vigtigt for Arendt at understrege, at det hun mener med grundlæggende vilkår, som en betingelse for mennesket eksistens på jorden, ikke er at forstå som det samme som menneskets natur eller væsen. En beskrivelse her af er en bedrift, hun ikke selv finder muligt, da selv ved en udtømmende skildring af alle aktiviteter og egenskaber ved menneskets eksistens, ikke ville resultere i en så definitiv udredning, at man kunne opretholde, at noget af dette er uundværligt for en *menneskelig* tilværelse. Forstået på den måde, at selv det mest grundlæggende vilkår for mennesket kan forestilles ophævet eller ændret, så som det helt at forlade denne jord og bosætte sig et andet sted i verdensrummet. Det eneste der her vedbliver at være det samme, for Arendt, er mennesket som betinget. Det er således pålæggende for Arendt, at selvom der er tale om en

beskrivelse og en sondring af helt fundamentale menneskelige aktiviteter og helt grundlæggende vilkår, givet i denne eksistens, så er der ikke tale om *absolutte* vilkår (Arendt, 2005, s. 36-40).

Det er dog aktiviteter, som hun sætter så fundamentale, at deres specielle udtryk, eller tilhørsforhold, vil kunne findes inden for enhver civilisation. Arendt har således et dobbelt sigte med sit værk. En analyse af almene menneskelige færdigheder, som er umistelige for vores tilværelse, så længe vores grundlæggende vilkår i verden eksisterer, men også en samfundshistorisk analyse, hvor hun søger at opspore kilden til den oplevelse af fremmedgørelse, som får mennesket til både at søge ud i rummet og flygte ind i dets selv. Her vil der, i det foreliggende til denne undersøgelses' analyse, være fokus på at uddrage hovedpointerne af Arendts beskrivelse, der går på de almene færdigheder og grundlæggende vilkår (Arendt, 2005, s. 35, 92).

Vita Activa – Arbejde:

Arbejde forstås som *fundamental* netop på grund af, at det har sit afsæt i en menneskelig set eksistentiel betingelse i et *givet* grundvilkår for mennesket på denne jord. Arendt sætter dette grundvilkår for arbejde som livet selv. Her forstået som livets løbende opretholdelse igennem kroppens biologiske proces, ved dets behov for indtagelse og omdannelse af livsnødvendige stoffer. Kort sagt, det biologiske liv i form af vækst og til sidst forfald. Arendt formulerer det således;

> *"Arbejde er den aktivitet, der svarer til den biologiske proces i menneskekroppen, hvis spontane vækst, stofskifte og senere forfald næres af livsnødvendige stoffer, som den bestandigt producerer og omdanner under sit arbejde med at opretholde den levende organisme."* (Arendt, 2005, s. 36)

Arbejde er på den måde den aktivitet, der for mennesket er bundet til det Arendt flere gange formulerer som, *nødvendighedens åg*, da det bidrager til og sigter på selve opretholdelsen af livet. Arbejde som aktivitet springer derfor ud af eller har sin rod i den bydende nødvendighed, der udkommer fra opretholdelse af livet selv. Arbejde er, i denne forståelse, som en aktivitet, udover at være bundet til nødvendighed for opretholdelsen af den menneskelige eksistens, ikke noget der efterlader sig noget varigt som resultat. Der er ikke noget monument, ikke noget der *varer* udover dets anstrengelse, da det der skabes eller produceres, produceres med henblik på indtagelse for opretholdelse af livet. Det er de *mindst* holdbare ting, der kommer ud af arbejdet i Arendts forståelse af fænomenet. Det er i sig selv ikke noget, der kan eksistere igennem længere tid uden at gå til. Arbejde har på den måde en karakter over sig at være futilt i sin forgængelighed. Det træder ikke ind og bidrager til noget bestandigt i den menneskelige verden, og er på den måde forbundet med, hvad Arendt ser som naturens evige cykliske bevægelse. Forstået på den måde at arbejde er, for hende, uden nogen egentlig begyndelse eller ende, men er cyklisk i sin kontinuerlige beskæftigelse med opretholdelse af livet, og er på den måde en del af, eller underlagt, selve den biologiske proces. Nu er pointen her, at de ting som kommer ud af arbejdets slid, udvindes med sigte

på straks at blive konsumeret, hvorved man igen bliver i stand til at fortsætte sit arbejde. Deres "ophold" i verden er kort og falder her enten som bidrag til den menneskelige biologiske proces eller ved forrådnelse tilbage til naturen. Der synes dog at blive tegnet et billede af, hos Arendt, at arbejde som aktivitet, også kan have nuancer af andre betydninger. Her blandt andet som den tjeneste der blev udført af tidligere tiders tjenestefolk. En form for lettelse af selve konsumtionen og en form for service derved, men også som den ensformige og gentagende aktivitet det er at *beskytte* den verden, som menneskene selv bygger mod naturens forfald. Her er arbejde den aktivitet, der kræves for at holde orden i tingene. Arbejde står således både i et forhold til naturens kredsløb og til det biologiske kredsløb, som en aktivitet der forudsættes eller betinges i den vækst og forfaldsproces, som uophørligt forløber (Arendt, 2005, s. 36, 98-100, 102-103, 110-113).

Til arbejdet som aktivitet tilhører en bestemt menneskelig måde at være på, eller en form for mentalitet. Arendt benævner dette som *animal laborans.* Det gør hun blandt andet i relation til antikken og Aristoteles' betegnelse af slaven som fuldt og helt underkastet nødvendigheden, og deri mangler en evne til at vælge og overveje for sig selv grundet denne underkastelse. Animal laborans er hos Arendt netop kendetegnet ved, i denne underkastelse af livsprocessens bydende nødvendighed, at være helt nedsunket i hans forbrug. Animal laborans aktivitet har således ikke et eksternt formål. Aktiviteten er rettet mod at kunne spise for at blive mæt, men da konsumption også er grundlaget for igen at kunne arbejde, er der ikke et reelt skel mellem aktiviteten og dets formål. Man spiser for at arbejde, og man arbejder for at spise. Produktet, den ting der sigtes på konsumtion, forvandles i samme bevægelse til det middel, der tilladeliggør mere arbejde. Animal laborans er på den måde, i menneskelig forstand, drevet af sit kropslige behov og ikke fri til at *bruge* sin krop, som han vil. Animal laborans egen erfaring af sin aktivitet er den udmattende og smertefulde anstrengelse ved selve arbejdet (Dahl & Lykkeberg, 2005 s. 18; Arendt, 2005, s. 99, 100-101, 127-128, 147, 149, 345).

Vitas activa – fremstilling:

Den sondring mellem arbejde og fremstilling der fremsættes af Arendt inden for vitas activa, fremkommer måske ikke så usædvanlig ved det danske sprog, men i den engelske udgave af hendes værk er der tale om en differencering mellem ordene *labor* og *work*. Der fremtræder her en sondring, som Arendt selv hævder, har gået sig ubemærket hen i den generelle arbejdsteori og op igennem historien. Arendt inddrager her sproget selv og begrebernes etymologiske betydning som sit forsvar for og bevis på en betydnings- og indholdsmæssige forskel. Ifølge Arendt er der tale om en etymologisk betydningsforskel mellem disse to begreber, som løber igennem de europæiske sprog, og det er en skelnen, der refererer til en oldgræsk sondring mellem de to aktiviteter. Her referer arbejde til den aktivitet, der svarer til slavernes slid med

livets opretholdelse, hvor fremstilling derimod sigter på det håndværksmæssige (Arendt, 2005, s. 98-99; Alstrup, S. et al., 2010, s. 40).

Arendt sætter således fremstilling, som fundamental aktivitet, i forbindelse med menneskets evne til tilvejebringelsen af ting. Men mere end det. Det er igennem denne fundamentale aktivitet, mennesket har fremstillet en samlet kunstig verden af ting for sig selv. Det er den verden, hvori det enkelte individs liv udspiller sig, og som grundlæggende adskiller mennesket fra den naturlige verden. Arendt kalder derfor denne verden i en vis forstand unaturlig. Det er en kunstig tingsverden, som netop har til formål at transcendere og overleve den naturlige verden. Arendt formulerer det således;

"Den endeløse mangfoldighed af ting, der tilsammen konstituerer den menneskeskabte verden, bliver ikke til gennem kroppens arbejde, men gennem hændernes fremstilling, … " (Arendt, 2005, s. 143).

Baggrunden for denne fremstilling af ting er, ifølge Arendt, det *unaturlige* aspekt ved mennesket, at dets egen dødelighed, for dem selv, ikke opvejes "naturligt" af menneskeartens endeløse livscyklus. En fremstilling af en tingsverden dannes derfor med henblik på etablering af noget bestandigt, kan træde frem for mennesket. Grundvilkåret benævnes således af Arendt som *mundanitet*, der ikke skal forstås som selve det fysiske objekt, men som selve det *fremtrædelsesrum*, som opstår mellem mennesker, og hvor mennesket som sådan kan have noget til fælles (Dahl & Lykkeberg, 2005, s. 16-15; Arendt, 2005, s. 37). Arendts brug af begrebet mundanitet kan ikke undgå at trække betydning til fænomenologien, og til Heideggers beskrivelse af menneskets *væren-i-verden*. En grundlæggende altid allerede åbenhed og rettethed mod verdenen som et konstitutivt træk i menneskets, i forståelsen *tilværen* (Dasein), struktur. Her med en primær brugende tilgang med omverden, ud fra begrebet *vedhåndenværende*, fremfor en teoretisk udforskende og substantiel tilgang (Zahavi, 1999, 10-11).

Majoriteten af de ting som falder ind under Arendts bestemmelse af fremstilling som aktivitet, er det hun kalder brugsgenstande, og er kendetegnet ved at have i sig en uafhængig selvstændig vedvarende eksistens i verden. Fremstilling er på den måde en *forarbejdning* af et materiale, hvorved der sker en *tingsliggørelse*, der bevirker, at denne ting får en vis varighed over sig. På den måde tilvejebringes en stabilitet og en varighed ved denne *tingsverden* for mennesket, som ellers er kendetegnet ved netop at være et ustabilt og dødeligt væsen. Holdbarheden ved de ting der frembringes ved denne fremstilling, bidrager således til stabilitet i menneskelivet og muligheden for en oplevelse af en-hed, forstået som identitet, ved at netop *dette* bord og netop *denne* stol forbliver den samme dag efter dag. Fremstilling som forarbejdning og tingsliggørelse er ligeledes kendetegnet ved en voldsomhed. Det skyldes, at ethvert materiale, når det

forarbejdes med henblik på et bestemt formål, *tages ud* af sin placering i naturen og bliver *stoppet* i sin naturlige livsproces;

"Den er ikke en gave, som vi blot låner eller plukker fra den evige natur, om end dens materiale først må vristes ud af naturen. I sig selv er den allerede et menneskeskabt produkt." (Arendt, 2005, s. 147)

Der ses også antydning af dette aspekt ved fremstillingsaktiviteten, at den udføres eller udvirkes ud fra et allerede eksisterende billede eller model. Et billede som går forud for og *overlever* processen. Det er netop selve forudsætningen for, ifølge Arendt, at man ved fremstilling, kan producere eller frembringe et potentielt uendeligt antal ting (Arendt, 2005, s. 143-149).

Et andet karaktertræk ved fremstilling er, at aktiviteten er båret af en mål og middel tilgang. Idet hele processen kan forstås som et middel, der tjener det formål at nå frem til frembringelsen af en genstand, der har i sig en holdbarhed. En holdbarhed der betyder, at det bliver et uafhængigt objekt i den menneskelige tingsverden, som i sig selv ikke kræver, at denne proces bliver gentaget. Fremstilling er altså, i modsætning til *arbejde,* der er kendetegnet ved at opsluge mål og middel i sin cykliske proces, kendetegnet ved netop dette mål-middel skema. Selve fremstillingsaktiviteten kommer først til ende, eller har sin ende uden for sig selv, i det endeligt fremstillet produkt (Dahl & Lykkeberg, 2005, s. 17; Arendt, 2005, s. 149-150, 158).

Arendt knytter ligeledes et begreb til den type af mentalitet, der kendetegner fremstilling som en aktivitet. Der er tale om begrebet *homo faber*. Arendt er her meget tydelig i sin beskrivelse af hvem homo faber er, og hvad der kendetegner den *måde* for mennesket at være på;

"…gennem hændernes fremstilling, det vil sige gennem homo faber, som skaber og bogstavelig talt "fabrikerer", hvorved han adskiller sig fra animal laborans, der arbejder og selv "indgår" i sit eget arbejde." (Arendt, 2005, s. 143)

Og videre;

"For homo faber, der nærer fuldstændig tillid til sine hænder som sit mest oprindelige værktøj, er mennesket, som Benjamin Franklin sagde, "a toolmaker", et væsen, som fremstiller værktøj." (Arendt, 2005, s. 150-151)

Og til sidst;

"Homo faber er vitterligt herre og mester, ikke kun i kraft af at han er eller har gjort sig selv til naturens herre, men også fordi han er herre over sine egne frembringelser." (Arendt, 2005, s. 150)

Som det fremgår, er Arendt på den måde væsentligt tydeligere i sin beskrivelse af, hvem homo faber kan siges at være, og hvad der kendetegner "hans" måde at være på. Han er skaber, og han er i den aktivitet skilt fra det objekt han fremstiller. Han har derved en subjektiv-objektiv relation til sin omverden. En omverden af ting, som han er med til at danne. Homo faber har en beregnende tilgang til naturen og sin omverden, og er en transformator af naturen. Han omdanner den med vold, og har i det en oplevelse af sin egen styrke sat op imod naturens kraft, og modtager derved tilfredsstillelse og selvtillid igennem færdiggørelsen af sit værk. Men det er et værk, der er op *imod* naturen, og han er indrammet i sin mål og middel tankegang (Dahl & Lykkeberg, 2005, s. 17-18; Arendt, 2005, s. 99, 150-151).

Vita activa – Handling:

Af de tre aktiviteter, er handling helt specielt kendetegnet ved ikke at være i berøring med det materielle, men eksisterer udelukkende i det mellemmenneskelige. Det er en aktivitet, der er rettet mellem subjekt til subjekt, og derved er immateriel. Arendt betegner den grundlæggende betingelse ved den menneskelige eksistens, som denne aktivitet beror i, som *pluralitet*. Med det begreb søger hun at pege på det grundlæggende vilkår, at mennesket ikke er alene med sig selv, men netop altid allerede er mellem mennesker i sit udgangspunkt. Pluraliteten opstår ved det faktum, at vi som mennesker kan siges at høre under den samme kategori som *menneske* og på den måde være *det* samme, men alligevel aldrig *den* samme. Der er altid de andre. Det er der i udgangspunktet her og nu, men også historisk set (Dahl & Lykkeberg, 2005, s. 17-18; Arendt, 2005, s. 37).

Den måde pluraliteten manifester sig på ved mennesket, er ved en paradoksal tilstedeværelse af to tilsyneladende modsatrettede fænomener. Forskellighed og lighed. Lighed kommer til udtryk ved, at vi overhovedet er i stand til forstå hinanden. Det fænomen, at vi for eksempel forstår hinanden på tværs af tid, bagudrettet i forståelse af menneskene der kom før os, og fremadrettet, at det giver mening at lægge planer for fremtidige generationer ved forudsigelsen af fremtidige behov. Der er et element af noget, vi forstår ved os selv, der er *lige* ved alle. Men samtidig kommer forskelligheden tydeligt frem, da det uden det fænomen ikke vil være muligt for os at træde frem som individer for hinanden. Det vil ikke være muligt at kunne skelne os fra hinanden. Tale og handling, som måder at gøre sig forståelige for hinanden på, ville ikke have været nødvendige, da alle behov og ønsker, som identiske, vil have været mere simple at kommunikere (Arendt, 2005, s. 180-181).

Nu er det sådan, at Arendt ikke alene binder aktiviteten handling til pluraliteten som grundvilkår, men ofte nævner selve *talen* som et samhørende fænomen med udgangspunkt i samme grundlæggende betingelse. Det er en pointe for Arendt, at vi helt elementært træder frem for hinanden som ikke bare forskellige entiteter, men netop som *unikke* mennesker med personlighed gennem disse to aktiviteter. Fremtrædelse

for hinanden ved disse aktiviteter hænger her intimt sammen med overhovedet at blive en del af den menneskelige verden. Idet vi her tager vores egen fysiske tilstedeværelse på os selv, og bekræfter den, gennem det at handle og tale. På den måde er det, for Arendt, den eneste af de tre aktiviteter, der ikke kan undværes, for stadig at kalde det liv der leves for et menneskeliv;

"… det ville ikke være et menneskeliv, fordi det ikke blev levet blandt mennesker" (Arendt, 2005, s. 181)

Hun beskriver derfor, at vi ved at tale og ved at handle *indføjer* os i den menneskelige verden og det som en slags fødsel (Arendt, 2005, s. 181-184).

Nu er det endnu et særtegn ved handling som aktivitet, at den er intimt forbundet med Arendts begreb om frihed, hvilket skyldes dets ontologisk grund i menneskets fysiske fødsel. Ved den fysiske fødsel indtræder eller indsættes i verden, ifølge Arendt, i egentlig forstand en form for *begyndelse*, og det er i vores svar på denne begyndelse, på vores *fødthed*, at vi selv handler og taler. Vores fødthed er således at forstå som den egentlige *drivkraft,* eller mulighedsbetingelse, bag vores handlen. Handling som aktivitet er således ikke underlagt arbejdets nødvendighed eller motiveret af den nytte, der kendetegner fremstilling. Mennesket er i denne aktivitet, helt grundlæggende, at forstå som *værende nybegyndere* og *initiativ* ved det at være født. Mennesket er, i kraft af denne ontologiske grund, i stand til selv at udøve en begyndelse og tage et initiativ ved netop at handle. Begyndelsen, her som et grundlæggende princip, der indtræder i kraft af fødslen, er for Arendt det samme som at sige, at frihed kun indtræffer ved mennesket. Det er ved denne aktivitet, med dets grundvilkår i pluraliteten, og i kraft af dets ontologiske grund i selve den menneskelige fødsels, at mennesket er frit. Frihed her forstået som, at mennesket herved ikke er underlagt beregnelige og fuldstændige forudsigelige adfærdslove. Frihed kommer på samme vis heller ikke til udtryk i en form for suverænitet, da mennesket, i kraft af netop kun at være menneske, idet det træder ind for hinanden, og derved *fødes* som en unik person i denne fremtræden, jo ikke er alene i verden som en regent uden begrænsning, men deri er underlagt en form for afhængighed af netop de andre. Frihed er ikke frihed fra, eller over andre, men som mulighed i mødet med de andre. På samme måde med det at handle. Det er en mulighed, der opstår i fællesskabet. I beskrivelsen af handling som aktivitet og dets grundvilkår, kommer vi således også kort inden om Arendts begreb om *natalitet* og det at være født, der sammen med døden beskrives som det mest almene vilkår ved den menneskelige eksistens (Dahl & Lykkeberg, 2005, s. 25; Arendt, 2005, 37-38, 182).

Handling og det mellemmenneskelige:

Når et menneske handler, i Arendts forståelse, er det noget, der bærer en betydning med sig. Der sker en afsløring af, *hvem* der handler, for det overhovedet kan siges at være en handling. Handling er altså en

*betydning*sakt, som er vævet ind i det mellemmenneskelig, og har i sig på den måde et afslørende element af, *hvem* der handler. Uden denne afsløring, uden dette, at man i sin handlen træder frem og afslører sig selv, så er der for Arendt tale om en handling uden mening, en meningsløs handling. Det betyder ligeledes, at handling som aktivitet ikke er noget, der kan foregå uden tilstedeværelsen af andre mennesker. Total menneskelig isolation er i denne forståelse at fjerne muligheden for at handle, da denne aktivitet fordrer tilstedeværelsen af andre mennesker (Arendt, s. 183-185, 192). Det betyder også, at hvor arbejde som aktivitet synes at opsluge forholdene mellem mål og middel i en cyklisk bevægelse, og hvor fremstilling havde et tydeligt eksternt produkt, der opslugte hele formålet i sig ud fra et klart forudgående formål, så rækkes der ikke ud efter et formål i handling og tale. Målet eksisterer i selve aktiviteten. Der efterlades her ikke noget produkt, der tjener til et formål udenfor aktiviteten, men selve *betydningen* af aktiviteten bliver udtømt i det den udføres (Arendt, 2005, s. 209-210).

Det sidste kendetegn der her skal fremhæves, er den uundgåelige egenskab ved handling, at den "skaber" historie. Det er her en vigtig pointe, at det er uundgåeligt, både med og uden intention, at handling som en afslørende og mellemmenneskelig betydningsakt, danner en historie, der kan fortælles. Det skyldes, at handling, netop som mellemmenneskelig, er nedsunket i det Arendt kalder for;

> *"…dette altid eksisterende væv af menneskelige relationer, med dets utallige, modstridende viljer og intentioner…"* (Arendt, 2005, s. 188)

Historien, der kan fortælles, opfattes og tingsliggøres ved at blive nedskrevet, skabes på baggrund af dette væv af menneskelige relationer. Handling og talen som aktivitet, i den betydning som Arendt her fremhæver, er derfor en betydnings- og historiedannende akt, og det er den uundgåeligt og utilsigtet (Arendt, 2005, s. 187-189).

Afsluttende fremhævelser:

Det er Arendts opfattelse, at vi igennem den nyere og moderne tid, ved hjælp af indførelse af den industrielle revolution med dets arbejdsdeling, redskaber og maskineri, har foretaget en udbytning. Tendensen er, at fremstillingsaktiviteten bliver forvandlet til arbejdsaktiviteten, og vi har fået, hvad hun kalder for arbejdssamfundet. Her behandles brugsgenstande, ting der oprindeligt tilhørte fremstillingsaktiviteten, mere og mere som konsumvarer. Som noget der skal fortæres og udskiftes hurtigere og hurtigere, så det kendetegn af varighed ved fremstilling bliver mindre og mindre i forhold til de konsumvarer, der tilhører arbejdet. Nødvendighedens åg, der ligger bag arbejdet som aktivitet, er ikke blevet ophævet herved, men kun tilsløret på grund af den hjælp, der kommer fra de redskaber og det maskineri, der oprindeligt kommer ud fra fremstillingsprocessen. Selve fremstillingsprocessen er derimod forvandlet, da håndværkerens arbejdsspecialisering er erstattet af arbejdsdelingen og herved brudt ned til

dets mindste dele. Homo fabers idealer i form af stabilitet og bestandighed er blevet skiftet ud med animal laborans' ideal, som er overflod. Arbejdssamfundet er altså, ifølge Arendt, kendetegnet ved, at næsten alle menneskets aktiviteter er blevet rettet imod eller reduceret til dette ene, at sikre og arbejde hen imod overflod (Arendt., 2005, s. 133-135).

Arendt peger ikke alene på arbejdssamfundet som en tendens, men retter også blikket på det, hun kalder produktionssamfundet som et udtryk for det område, hvor homo fabers mentalitet eller måde at være på hersker. Her sætter Arendt den utilitaristiske filosofisk som *homo fabers* essentielle filosofi, og derved udsyn på verden. Det kommer til udtryk i menneskets omgang med verden i forhold til mål og midler og et ideal om alle tings anvendelighed. Ifølge Arendt indebærer dette en hel specifik blidhed, hos homo faber, overfor *meningsproblemet*. Denne mentalitet, eller menneskelig måde at være på hos homo faber, mangler en evne til at skelne mellem to grundlæggende fænomener for mennesket, nemlig mellem *nytte* og *mening*. Den sætter mening som i betydning nytte, og bliver da selv fanget i det, Arendt beskriver som utilitarismens problem. Det er problemet om den uendelige kæde af mål og midler, der skyldes, at et mål ikke *forbliver* et mål, men for netop at være til nytte, selv må blive et middel for noget andet igen. Det resulterer i, at der ikke kan findes et endeligt princip, der kan begrunde selve middel/mål kategorien i sig selv. Følgelig kan utilitarismen, her som homo faber, ikke svare på spørgsmålet om, hvad er nyttens nytte (Arendt, 2005, s. 158-160)? Det ender således med det følgende;

"Når den selv gøres til mening, genererer nytten med andre ord meningsløshed." (Arendt, 2005, s. 159)

Homo faber griber her uomtvisteligt til kategorien om, at noget er et mål i sig selv for at stoppe denne uendelige kæde, men dette er en selvmodsigelse, ifølge Arendt. Det skyldes, at i det øjeblik et mål er nået, ophører det netop med at have en kvalitet af at være et mål, idet det ikke længere er styrende for, hvorledes midler anvendes eller organiseres. Målet må uundgåeligt falde tilbage til blot at være en genstand, der muligvis kan blive et middel for noget andet. Det eneste der kan ende dette dilemma, er en bevægelse fra det objektive til det subjektive ved at gøre mennesket til et mål i sig selv. Problemet med det, ifølge Arendt, er at homo faber har en tendens til at nedvurdere sit færdige resultatet, hvilket resulterer i, at ikke alene mister naturen, råmaterialet sin værdi for homo faber, men også de ting, der produceres, taber deres værdi for mennesket, når mennesket gøres til alle tings *mål.* Det er en pointe for Arendt, at så længe der tænkes ud fra mål og midler, så er homo faber udelukket fra at kunne forstå, hvad mening er. Mening er for Arendt noget, der har karakter af at være permanent, hvad enten det så forbliver utilgængeligt for mennesket, eller noget han har opdaget (Arendt, 2005, s. 158-161).

Det sidste som her skal fremhæves ved Arendts filosofi og tanker angående menneskets almene færdigheder og dets tilhørende grundvilkår, er en afsløring af deres indbyrdes forhold, som i sig selv siger noget om hendes blik for eksistensontologiske forhold. Arendt fremlægger, at animal laborans forhold og aktivitet er som en indespærring i livprocessens evigt tilbageværende cyklus. At mennesket i dette eksistentielle stadie er underkastes af ikke alene arbejde, men også konsumption som en nødvendighed. Redningen, ud fra dette forhold, er uden for denne aktivitet, men inden for menneskets evner, ved netop at iværksætte sin evne til fremstilling. Herved skabes der for det første redskaber, der letter arbejdet, men der skabes også en verden af ting, der bevirker stabilitet for det menneskelige liv. Det er en udfrielse af et liv under de vilkår, der betinger arbejdet som aktivitet, og det kommer gennem den aktivitet, der har mundanitet som sit grundvilkår. Arendt går så langt som at sige, at fra ud animal laborans' synspunkt kan det nærmest betragtes som et mirakel, at man *også* er et væsen, der kan skabe en verden og bo i den. Hun går videre, da det for homo faber står som et mirakel, at man også her reddes ud af sin meningsløshed. At det nærmest fremgår som en åbenbaring, at der findes *mening* i verden. En meningsfuldhed, der ifølge Arendt, undslipper mennesket som homo faber, grundet dets iboende tendens til at bestemme alt i verden ud fra mål, middel og nytte der bevirker, at det ikke er muligt at finde en endelig standard for nogets værdi. Hvilket i sidste ende leder til en mulig devaluering af alle værdier. Her kommer redningen igen, ifølge Arendt, uden for denne aktivitet, men inden for mennesket, i dets evne til at handle og tale. Aktiviteter som helt uundgåeligt skaber historier med meningsfuldhed for mennesket. Handling, der som aktivitet, jo svarer til det helt grundlæggende forhold for mennesket, at det ikke er alene, men at det er nedsat i et vilkår eller eksistens, hvor der altid allerede har været nogen andre. Det vilkår som Arendt betegner som pluraliteten. Der viser sig her nærmest en trappe, eller niveauforskel, imellem aktiviteterne hos Arendt, hvor det er tydeligt, at handling fremgår som en *højere* aktivitet end henholdsvis fremstilling og arbejde (Arendt., 2005, s. 236-237).

Hannah Arendt - analyse:

Den foreliggende analyse går ikke til fænomenet, mening-som-teknik helt fra bunden af igen, men der tillades at stå på den forståelse, der er kommet igennem analysens første del. Igennem det perspektiv der blev givet ved Heideggers syn på teknikken. På den måde bevæges der her ud fra, at det er etableret, at der rent faktisk kan tales om en mening-som-teknik som et fænomen, og at det kommer til udtryk gennem kausaliteten og den moderne tekniks væsen.

I lighed med Arendts grundlæggende spørgsmål, og ved hjælp af hendes blik på menneskets fundamentale aktiviteter og grundlæggende vilkår, sigtes der på i nærværende analyse at bestemme følgende; *Hvad er det dog vi gør, når vi tilgår mening-som-teknik*. Det er overbevisningen, at en mere præcis bestemmelse af

dette vil belyse mere om både den bagvedliggende forestilling om mening, men især give en forståelse af de mulige implikationer for medarbejderen i en organisation, hvor mening sættes som noget, der kan anvendes.

Mening og aktiviteten fremstilling:

Vi så, at Arendt placerer området for menneskets erfaring af mening og meningsfuldhed tæt ved, og som en følge ved handling som aktivitet. At Arendt ser selve erfaringen af mening som noget, der udspringer af den mulighed for fortælling af en historie, som handling bibringer mennesket. Hvilket grunder i, at menneskelig handling kun er muligt på baggrund af tilstedeværelsen af andre mennesker. Altså på baggrund af det menneskelige væv af relationer, pluraliteten og på grund af den mulighed der er for ægte initiativ, eller ny begyndelse, som handling rummer i kraft af nataliteten. Vi så ligeledes at Helle Hein, i sin udlægning af hvor mening kommer fra, i form af formålsmening, peger på den af hendes meningsteknikker, hun kalder for den meningsskabende fortælling. Det fremgår altså, ud fra Arendts bestemmelse af menneskets fundamentale aktiviteter, at Helle Hein refererer til noget inden for området af *handling*, med henblik på anvendelse som middel til et mål, en teknik, som er noget, Arendt knytter til aktiviteten *fremstilling* (Arendt, 2005, s. 36-37, 149-150, 158, 180-189, 192; Hein, 2018, s. 61-63, 76-78).

Det synes at fremgå her, at mening-som-teknik repræsenterer eller udgør et forsøg på at hente eller tage noget, der tilhører en aktivitet, som udspringer fra et eksistentiel vilkår, og overføre det til en anden aktivitet. En form for nedadgående bevægelse inden for Arendts fundamentale aktiviteter. Her modsat den stigning der synes at fremgå af Arendts egen fremstilling af aktiviteterne, hvor bevægelsen er fra arbejde til fremstilling og til sidst handling. Muligheden for erfaringen af mening, der udspringer af de fundamentale aktiviteter handling, og tale, med deres tilhørende grundlæggende vilkår, pluralitet og natalitet, søges således underlagt fremstilling som aktivitet, der netop tilgår ting ud fra et mål-middel skema (Arendt, 2005, s. 236-237).

Materialisering af mening:

Problemet er dog her, at fremstilling og handling ikke beror på det samme grundvilkår. Selvom Helle Hein tager udgangspunkt i det, der udkommer af handling som aktivitet, nemlig den historie der uundgåeligt afstedkommer heraf og som kan fortælles og indeholde mening, så vil der unægtelig ske en *materialisering* af mening. Det skyldes, at forarbejdning af det materielle netop er et grundlæggende træk for den mentalitet, der tilhører fremstilling, nemlig Arendts begreb om *homo faber*. Når sammenhængen, som den her er for undersøgelsens case, at mening tilgås som noget, der kan forårsages og tilegnes af en leder, og sættes i forhold til mål og midler, som vi ser det hos Helle Hein, da er vi allerede inden for området af homo faber. Dette kommer på en særlige måde tydeligt frem ved Helle Heins meningsteknik, *den*

meningsskabende fortælling, der netop griber efter det ”produkt”, der ifølge Arendt ledsages af handling. Det sker netop fordi, der ses noget *nyttigt* i den erfaring af mening, som afstedkommer i historien og fortællingen, der kan *anvendes*. Den oprigtige og oprindelige erfaring af mening fra den diakonale arbejdsplads, ses om noget *nyttigt*, der kan være til nytte for andre arbejdspladser, offentlige som private. På den måde vil mening-som-teknik uundgåeligt betyde, at man kommer til at nedsætte noget, der hører til området for aktiviteten handling ind i området for mål, midler og instrumenter, som tilhører aktiviteten fremstilling. Man vil bevirke mening, fremstille mening, og resultatet er, at man tilgår mening som et materiale. Det er en materialisering af mening (Arendt, 2005, s. 143-151, 158, 183-185, 187-189; Hein, 2018; 61-63, 76-79).

Der synes her at vise sig flere mulige implikationer af denne materielle tilgang til mening. Den materielle mening ville kunne betyde frustration for både medarbejder og leder inden for organisationen, da mening ikke ”opfører” sig som forventet. Det ligner ikke det materiale han (homo faber) almindeligvis arbejder med. Det er ikke et materiale på samme måde, som de materialer der er indeholdt i grundvilkåret for homo fabers aktivitet og mentalitet. Han går så at sige ud fra sit grundvilkår i form af mundanitet, og forsøger at indfange og bevirke det, der er indenfor et helt andet grundvilkår, nemlig pluraliteten og nataliteten. Mening *passer* således ikke ind i området for *fremstilling*, og vil, uanset hvor meget end *homo faber* forsøger at *gribe* det an ved at lave modeller, og have billeder i sit hoved med specifikke formål for mening, undslippe ham. Det skyldes det, som Arendt har vist os. Nemlig det simple, at mening ikke er en materie, men noget *ved* handling og tale *imellem* mennesker. Konsekvensen vil her være det stik modsatte af det intenderet, nemlig en erfaring af menings*løshed*, forstået som en erfaring af mangel på mening. En erfaring der afstedkommer, når det ønskede udfald om *mere* mening i organisationen ikke lykkes for hverken medarbejder og leder. Dette på trods af den model og den plan som er opsat til dette formål. Det er i den forbindelse sigende, at Helle Hein faktisk opfordrer ledere til ret progressivt at sætte denne meningsteknik frem, da hun uundgåeligt, efter denne homo faber mentalitet med dets forestilling af mening, tænker, at der kan *fremstilles* mere af det ved at bevirke det *mere* (Arendt, 2005, s. 36-38, 182, 236-237; Hein, 2018, s. 76-79).

Mening og nytten:

Det er her vi nærmer os Arendts påstand om, at når mening gøres til en nytte, så skabes der egentligt meningsløshed. Lederen vil forsøge, jævnfør Helle Heins meningsteknik, den meningsskabende fortælling, at *tale* meningen *frem*. Han vil fortælle organisationens historien om og om igen ved både store og små anliggender, men der er en reel fare for at den historie, som måske egentlig havde noget oprindeligt over sig inden for den specifikke organisation, helt nedsættes til et middel. Det indebærer den mulige

konsekvens, at selve historien, og den mening den måtte oprindelig indeholde, bliver devalueret, når dets værdi ikke er indeholdt i dets selv, men bliver til noget, der har en nytte, et middel til noget andet. Den uendelige kæde af mål og middel, uden endelig grund, viser sig således her, når mening sættes under homo fabers blik, og måles ud fra dets anvendelighed (Arendt, 2005, s. 158-160; Hein, 2018, s. 76-81).

Det er desuden en pointe her, at de diakonale arbejdspladser, hvor Helle Hein har sin erfaring fra, uomgængeligt i deres udgangspunkt har sat mennesket først. På den måde er mennesket allerede sat som et mål i sig selv, om end det så har været en bevidst formuleret målsætning (Blå Kors Hjemmet Folder, 2014, s. 4-5). Det giver en selvfølgelighed til oplevelsen af mening hos disse organisationer, efter homo fabers forestilling, i det han, ifølge Arendt, uundgåeligt må sætte mennesket som målet i sig selv for at stoppe den uendelige række af mål og midler. Det forklarer hvorfor, i anvendelsen af den meningsskabende fortælling, der må sættes en højere mening, som ikke igen bare kan gøres til middel. Meningen for en organisation eller arbejdsplads kan således ikke sættes som det at tjene penge. Det er indlysende, da penge jo nærmest i sit udgangspunkt er et middel, men betydningen eller implikationerne heraf rækker videre end dette. For spørgsmålet er; Hvad kan egentlig sættes som mål i sig selv, inden for homo fabers mentalitet? Det er jo kun mennesket selv, hvilket jo egentlig betyder, at *alle* arbejdspladser der søger at *anvende* mening, i hvert fald ud fra denne her tilgang, uundgåeligt vil ende med at forsøge at formulere et højere formål, der på en eller anden måde sætter mennesket først eller som mål i sig selv. Kort sagt, når mening sættes som teknik, og når mening, som den fremkommer ved handling, søges at blive nedsat i området for fremstilling, så findes der kun et formål, der kan formuleres, mennesket. Alle organisationer eller arbejdspladser ender således med at forsøge at sætte et mål for deres organisation, der i sidste ende kan reduceres til at *sætte mennesket først*. Uanset om de så er sat i verden for at fremstille sko, computere eller hårnåle. Vi ender således med det lidt underlige, at en mulig implikation af mening-som-teknik, og i særdeleshed den del af fænomenet som søger at sætte et højere formål, hvilket det ikke kun er Helle Hein der forsøger, som vi så det ved Nikolaj Kure, at de faktisk uafværgeligt kommer til at sætte det *samme* mål. Nemlig det eneste mål som ikke *umiddelbart* let kan gøres til middel igen, mennesket (Arendt, 2005, s. 158-162; Hein, 2018, s. 37-39, 69).

Opsummering:

Så hvad er det, vi gør, når vi sætter mening-som-teknik? Vi søger at sætte noget, der hører til inden for området af handling, nemlig mening, ned i området for fremstilling. Der afsløres her en forestilling om mening som *materiale.* En forestilling som ligger gemt bag hele hos Helle Hein anliggende. Mulige implikationer af dette er en uundgåelig frustration for både leder og medarbejder i organisationen, da mening ikke ”opfører” sig som antaget inden for området af mål og midler og undslipper teknikken.

Endvidere at mening og historien selv ender med at være et middel og deri ligger en uundgåelig devaluering af det man faktisk søgte mere af, nemlig mening. En mulig implikation var i begge tilfælde det paradoksale, nemlig en erfaring af meningsløshed.

Ydermere så vi, at den *højere* mening der sættes med Helle Heins meningsteknik, og ved andre tilgange for *anvendelse* af mening, uundgåeligt ender med at være, at sætte mennesket som et mål i sig selv, da det er det eneste svar *homo faber* kan komme på for at stoppe mål-middel kædens uendelige grund og ende i total værdi- og meningsløshed.

Mening og aktiviteten arbejde:

Spørgsmålet der rejses her er, om og i hvilken grad, kan det stadfæstes, at mening-som-teknik ikke alene er at nedsætte, hvad der hører inden for aktiviteten handling, til aktiviteten fremstilling? Men også er en nedsættelse til den fundamentale aktivitet arbejde? Det er tidligere vist, at Helle Hein selv understreger, at det er hendes håb, at hendes meningsskabende tilgang kan bruges af ledere på både private og offentlige arbejdspladser. Derved må det vurderes, at Heins intention om mening, og hendes meningsteknikker placeres i forbindelse med organisationer, som må opnå en indtjening eller yde serviceydelser af en eller anden form for at eksistere. Det er størrelser, der kan sættes i forbindelse med Arendts begreb om arbejde. Her dog nok mere i den form eller i den kontekst, som hun beskriver i sit begreb om arbejdssamfundet. Her er det klart, at arbejde ikke længere er kendetegnet med smerte og lidelse, grundet den teknologi der er fremkommet ved menneskets anden aktivitet, fremstilling. Dog er der nok ikke mange i dagens Danmark, der vil sige, at deres arbejde ikke er hårdt, selvom det er hjulpet afsted ved teknologi eller høre under kategorien servicefag. Pointen for Arendt, i denne sammenhæng, er, at nødvendighedens åg, som hun betegner det, stadig er tilstede som grundlæggende vilkår om end mere skjult, hvilket man må kunne sige også gælder for det arbejde, som udføres i de organisationer, som Hein sigter på. Forstået på den måde, at selvom det nok er meget skjult i dag, så er der et uomgængeligt og grundlæggende element af, at man arbejder for at spise og restituere sig, og omvendt restituere sig for igen at kunne arbejde. For heri fortsat være knyttet til eller være under den betingelse Arendt sætter som livet selv, nemlig den nødvendighed der kommer med det biologisk livs opretholdelse. Endvidere, så langt som at de ikke udfører håndværksmæssig fremstilling, og at arbejdet har art af en arbejdsdeling over sig fremfor arbejdsspecialisering, kan man argumentere for, at Arendts bestemmelse gælder her, og svaret derfor på ovenstående spørgsmål er ja. Nu er det nok sådan, at mange, og måske de fleste i Danmark i dag, vil se deres arbejde som værende, i en eller anden grad, en profession, om end det er inden for et servicefag, industrien eller det offentlige. Således at der sagtens kan argumenteres for, at mange medarbejdere i dag netop udfører, hvad der kan karakteriseres som en form for specialisering og ikke arbejdsdeling (Dansk statistisk, ¶ Firmastatistik). Det

kan på den måde diskuteres, om Arendts rene bestemmelse af arbejde overhovedet har hjemme i denne tid, på trods af det udtryk hun giver i arbejdssamfundet. Så hvilken indsigt kan egentlig opnås her? Argumentet bliver her, at for så vidt der er tale om en fundamental aktivitet, og at det derved har et rum af udtryk på den danske arbejdsplads, så gemmer der sig også her relevant indsigt fra Arendts perspektiv. Om end billedet for hvad et arbejde indeholder, ikke er så klart mere på den moderne danske arbejdsplads (Arendt, 2005, s. 36-37, 98-100, 102-103, 110-113, 133-135; Hein, 2018, s. 11).

Igennem det perspektiv som Arendt låner os, fremgår det altså, at Helle Hein sætter mening, i formen mening-som-teknik, i forbindelse med det menneskelige grundvilkår, der er betingelsen for arbejdet. Nemlig livet selv med dets bydende nødvendighed. At det mærkværdige ved dette ikke forekommer tydeligt, er i sig selv en pointe, hvilket til dels må begrundes i det, der allerede er påpeget, nemlig at nødvendighedens åg er skjult i dagens arbejde. Men der er også et andet aspekt til det, at det forekommer skjult og ikke åbenlyst underligt at sætte mening sammen med arbejdes slid og anstrengelse. For så vidt at meningsskabende værdiledelse også sigter på private arbejdspladser, sker det jo inden for rammerne af en bagvedliggende aspiration om overskud på bundlinjen. Hvilket stemmer mere overens med det mere almindeligt accepteret ideal om overflod, som Arendt sætter for arbejdssamfundet. Her bliver det så udsigten til at kunne bidrage til mere overflod, der inddrager mening-som-teknik, som endnu et værktøj, fremstillingsmennesket homo faber, rækker ud til det menneske, der arbejder, altså *animal laborans*. Begge aspekter er med til at belyse, hvorfor det ikke allerede i udgangspunktet virker åbenlyst meningsløst at tale om mening i forbindelse med arbejde, sådan som Arendt beskriver det. Aktiviteten arbejde er jo netop kendetegnet ved anstrengelse, og ved selv at ligne den biologiske livsproces, hvor mål og middel opsluger hinanden i en bevægelse. Aktiviteten som sådan er da åbenlys forbundet med og helt nedsunket i opretholdelse af livet. Hvorfor den ikke umiddelbart indbyder til spørgsmål om mening, heller ikke i den forstand som Helle Hein formulerer det, som formålsmening, oplevelse af indre mening og behovet for organisatorisk mening. Hvilket betyder, at relevansen af eventuelle meningsteknikker allerede i udgangspunktet forekommer irrelevante, ja endda malplaceret (Arendt, 2005, s. 36-37, 128-129, 133-135, 147, 149, 150-151; Hein, 2018, s. 63-65).

At der kan være tale om, at noget er *mal*placeret, viser sig på en helt special måde, hvis man påtænker følgende ud fra Arendts begreber; At man ved mening-som-teknik har foretaget en *nedsættelse* af mening, der er knyttet til de grundlæggende menneskelige vilkår, pluraliteten og nataliteten til området for arbejde, der har det biologiske livs proces, med dets bydende nødvendighed som et eksistentielt vilkår. Men mere end det, for det er ikke den mening, sådan som den fremkommer helt *naturligt* ved handling i sig selv, og

det udtryk den har der, der nedsættes, men det er *mening-som-teknik*, fremstillingens materielle mening, der søges nedsat i området for arbejde (Arendt, 2005, s. 36-37, 182, 236-237).

Følgelig viser der sig her, ikke kun en forestilling om mening som noget der kan *skubbes*, *formes* og være til *nytte,* som det viste sig ved homo fabers forhold til mening, men der viser sig måske det simple, at mening forestilles som noget, der kan konsumeres og derved bidrage til mere arbejde. I den forståelse at mening-som-teknik fremstiller mening på en sådan måde, at det så at sige kan *konsumeres* af arbejdspladsens medarbejdere, og derved bidrage til mere og bedre arbejde. Den umiddelbare parallel hertil kommer til udtryk i Helle Heins meningsteknik, de fire arketyper, der *anvendes* med henblik på oplevelse af indre mening. Her har oplevelsen af indre mening motivation til følge. Det faktum at Helle Hein her taler om *indre* mening, og henviser til en form psykologisk eksistentiel mening, synes kun at støtte betragtningen yderligere. Netop det at indre mening her tilgås, som noget der kan eller skal søges at blive tilfredsstillet ud fra en forestilling om dets sammenhæng med mere motivation til følge, og hvor motivation så igen omsættes til mere og bedre arbejde, synes at pege på denne gemte forestilling om mening. Animal laborans mentalitet viser sig således herved, at selv mening ikke er uden for rækkevidden af noget, der forestilles at kunne forbruges eller konsumeres (Arendt, 2005, s. 100-101, 127-128; Hein, 2018, s. 89, 93-105).

Hvor der ved forholdet mellem mening og fremstilling var tale om, at mening kontinuerlig undslipper homo faber, grundet han er nedsunket i *noget for anvendelighedens skyld* mentaliteten, hvad kan der så siges at være på spil for animal laborans? Hvad er her de mulige implikationer af mening-som-teknik? Her kan der ikke engang være tale om et fatamorgana, som efterjages og undslipper, da mening slet ikke synes at være noget, der eftertragtes eller sætter sig som noget, der har relevans for den mentalitet, der tilhører arbejdet og dets grundvilkår? Mening er jo ikke at finde i det grundlæggende vilkår, som tilhører arbejdet, hvilket skyldes, der er ingen afsløring af sig selv i arbejdet. Der er ikke plads til nogen ægte *handlen* i aktiviteten arbejde, når grundvilkåret er nødvendighedens åg, og fokus derved er på fortæring, og arbejde på ny. Hos Arendt så vi, at det er et klart træk ved handlingen selv, at noget unikt *træder* frem ved den person, der handler. Et aspekt der netop er betinget i pluraliteten ved en *frihed* til at handle, ikke suverænt men sammen, og i nærværet af andre mennesker, men i fraværet af nødvendighedens åg. Endvidere træder det unikke frem i kraft af nataliteten, i evnen til at handle i forståelsen, tage initiativ og derved kunne begynde noget nyt og uventet, og ikke at være underlagt lovmæssighed. Ved anvendelse af mening-som-teknik, som den for eksempel forekommer ved *ledetråde* hos Helle Hein, tages der jo netop udgangspunkt i, at medarbejderne skal finde sig selv, eller forstå sig selv, i den overordnede fortælling inden for en givet organisation og arbejdsplads. Det er dog ud fra et grundvilkår, hvor der ikke på en ægte måde *kan* handles,

i forståelsen, tages initiativ, lave en ny begyndelse, skabe historie og i frihed mødes og handle sammen, givet den forudsætning, at man allerede befinder sig på en arbejdsplads. Et sted hvor grundvilkåret er dette nødvendighedens åg, og i sit udgangspunkt ikke muliggør handling, og også rent praktisk indeholder retningslinjer og procedures mm. Det er et spørgsmål, der rejser sig, om mulighedsbetingelserne overhovedet er på plads for at skabe mening på en arbejdsplads, der er situeret i et anden grundvilkår end handling. Hvad betyder det så, at mening sættes som en teknik og derved som en forventning til både ledelse og medarbejder? At man ikke på det pågældende sted kan tale ærligt om det, man rent faktisk gør? At man skal *opfinde* en mening? Dette synes igen at være en vej, der leder til en form for meningsløshed. I betydning, hvad er meningen med at indføre mening et sted, hvor mening ikke hører hjemme og den ikke kan findes? Der synes således at vise sig her en anden vej til samme endestation, som vi har set det ved fremstilling. Det at mening-som-teknik ender ved en form for meningsløshed. Det skyldes formentligt, at der inden for det perspektiv Arendt giver, kun *kan* forekomme meningsløshed, så længe man forsøger at nedsætte, hvad der kommer af handling og tale, som fundamentale menneskelige aktiviteter, til området for et grundlæggende vilkår, hvor det ikke hører hjemme. Altså det lidt pudsige, at uanset hvilken vej man går, inden for det perspektiv Arendt giver, med mening-som-teknik, så er det dømt til at mislykkes, så længe vilkåret for mening ikke er tilstede (Arendt, 2005, s. 36-38, 127-128, 180-185, 236-237; Dahl & Lykkeberg, 2005, s. 24-25).

Det leder selvfølgelig til spørgsmålet, om dette vilkår ikke netop har indfundet sig på de danske arbejdspladser i forbindelse med en stigende demokratisering og autonomi, som jo netop er formålet med værdiledelse ifølge Helle Hein (Hein, 2018, s. 13-30)? Det kan jo netop være det forhold, der har givet plads til overhovedet at tale om mening i forbindelse med arbejde i Danmark? Og så er vi på en måde tilbage ved udgangspunktet. Er mening-i-arbejdet, mening-som-teknik, et fatamorgana, noget der er malplaceret eller noget der rent faktisk kan opnås i dag? Her er buddet et klassisk ja, og nej svar. Ja, da det grundlæggende eksistentielle vilkår, livets opretholdelse, om end skjult, stadig er der, hvorved mening-som-teknik, igen tager form af et fatamorgana, men nu som et uforståeligt og irrelevant fatamorgana, som det påbydes en at jage efter. Mulige implikationer heraf kunne være, at mening-som-teknik kommer til at udgøre et stresselement for både leder og medarbejder, grundet den indbyggede meningsløshed. Og nej, da det samtidig ikke fornægtes, at den moderne danske arbejdsplads jo ikke ser ud sådan, som den gjorde, da Arendt skrev sit værk. Her er netop selvbestemmelse, øget demokratisering, noget der i stigende grad har indfundet sig jf. Helle Hein, således at forholdene for nogen, på nogen områder, i form af frihed i fællesskabet, tager sig ud efter det som Arendt sætter som vilkår for netop handling, og derved skabelse af mening (Hein, 2018, s. 21-23). Det bliver der da denne mærkelige hybrid. For nogen på arbejdspladsen, hvis aktivitet hælder til det vilkår og den aktivet som Arendt beskriver arbejde med, vil mening-som-teknik på

flere måder kunne komme til at bidrage til en oplevelse af meningsløshed og frustration, og derved have det modsat ønskede udfald en ledelse må have. Igen for andre, hvis arbejde, med øget selvbestemmelse og demokratisering tilsyneladende har vilkår, der hælder mere over imod det, der er vilkåret for handling, vil dette organisatoriske tiltag vække mere genklang og forekomme potentielt meningsfuldt, og om muligt i en eller anden forståelse faktisk bidrage til en oplevelse af mere mening, så langt som deres vilkår svarer til handlingens grundvilkår. Dog en erfaring af mening der er iklædt fremstillingens mening-som-teknik, som jo netop uundgåeligt er det, der præsenterer mening i området for arbejde, som endnu et redskab. På den måde kommer man nærmest til den samme gamle talemåde, der lyder, at de rige bliver rigere, og de fattige bliver fattigere (Arendt, 2005, 36-38, 127-128, 180-185, 236-237).

Opsummering:

Det fremgår således, at det i en vis grad kan argumenteres for, at mening-som-teknik ikke alene nedsætter det, der hører til aktiviteten handling til området for aktiviteten fremstilling, men ligeledes nedsætter det i en vis forstand til området for arbejdet og til livet selv som grundvilkår. Det kan til en vis grad forklares ved, at *nødvendighedens åg* ved arbejdet er blevet skjult ved hjælp af den teknologi, som fremstillingen har frembragt, men også at mening-som-teknik inddrages ud fra arbejdssamfundets ideal om overflod, altså tanken om at den kan bidrage til overskud.

Endvidere fremgik det at for den mentalitet, som vedgår *animal laborans*, så forekommer mening-som-teknik ikke alene som irrelevant eller malplaceret, men at der også i dette fænomen kan spores en forestilling om mening, som noget der i sig selv kan konsumeres med henblik på mere og bedre arbejde, eller arbejdskraft, og derved bidrage til opretholdelsen af livet.

Endelige så vi, at da grundvilkåret for handling ikke fuldt ud er tilstede inden for rammerne af organisationen eller arbejdspladsen, kunne implikationer heraf igen være endnu en form for meningsløshed, om end vejen hertil er anderledes. Dog synes der sig her at åbne sig en form for akse, grundet det nuancerede billede af den danske arbejdsplads. En akse der bevæger sig mellem oplevelse af meningsløshed og mulig stress, der hvor vilkåret ikke er tilstede, til en oplevelse af mening, der hvor vilkåret mere er lig selve Arendts vilkår for handling som aktivitet.

Diskussion:

Så hvor ender vi? Er der gennem denne filosofiske undersøgelse kommet svar på problemstillingens mest grundlæggende spørgsmål? Hvad er det for en forestilling om mening, der ligger bag det fænomen, at man søger at anvende mening til ledelse i organisatoriske sammenhænge? Og hvilke mulige implikationer kunne det siges at have for de implicerede medarbejdere? Og hvad med undersøgelsens begyndende undren og

mere åbne spørgsmål. Er der kastet lys på dem? Viste det sig, om mening rent faktisk var noget, der kunne *villes* og "*produceres*" intentionelt inden for rammerne af organisation og arbejdslivet? Hvis det kan, hvad kan det siges at mening så rent faktisk er? Og er der overhovedet en forbindelse mellem mening og arbejdslivet?

Sammenfatning:

Ved det analytiske perspektiv der blev etableret gennem Heideggers tekst; *Spørgsmålet om teknikken*, blev det først muligt at prøve min egen forventning og antagelse af om, hvorledes der kunne tales om et fænomen som *mening-som-teknik*. Det vidste sig her, at mening som begreb og som fænomen, blev sat i en betydningssammenhæng, hvor der var en forventning om bestemte kausale sammenhænge mellem bestemte organisatoriske tilgange, her kaldet meningsteknikker, og oplevelsen eller tilstedeværelsen af mening inden for organisationen. Denne betydningssammenhæng stod frem på trods af at det sprog, der blev anvendt i undersøgelsens case, ikke var teknisk præget, og der blev taget bevidst afstand fra en for stringent instrumental tilgang. Med Heideggers bestemmelse af teknikkens grundtræk, som det kausale, var det således muligt at genkende, og i den forståelse bekræfte hypotesen om fænomenet, mening-som-teknik.

I undersøgelsen af hvilke forestillinger, der måtte ligge bag en sådan tilgang til mening, fremgik videre gennem det perspektiv, Heideggers fænomenologiske undersøgelse tilvejebragte, at der ved den kausale forestilling inden for det mellemmenneskelige område gemte sig en tilgang til mening, hvor den nu egentlig betragtes og tilgås som en form for kognitiv, følelsesmæssig og eksistentiel energi, der søges styret og sikret inden for organisationens rammer. En tilgang hvor mening udfordres på en krævende måde, netop med henblik på at få åbnet op for denne *meningsenergi*. Altså at med Heideggers indsigt i både teknikkens og den moderne tekniks væsen, viste der sig, at mening blev afsløret som, og derved reelt forandret til, en bestand. Noget der er bestilt med henblik på noget andet. De mulige paradoksale implikationer af dette var flere. For det første at den oprindelige erfaring af mening for medarbejderne som anvendelsen sigter på fra en mulig ledelses side, synes at være tabt på forhånd, grundet meningens uundgåelige forvandling til meningsenergi og til noget bestilt ved den tekniske tilgang. Altså, i det man sigter efter det, mister man det. Det paradoksale voksede kun her ved, at der tilsyneladende ved denne tilgang til mening bringes noget ufrit ind i forhold til mening for den enkelte medarbejder. Idet mening-som-teknik uomgængeligt, ved sit væsen, stiller mening som et krav om forløsning af skjult energi. Dog var der den mulige implikation, at mening, ved mening-som-teknik, i en mere oprindelig forstand er tabt på forhånd, ved at det rent faktisk *virker*. Forstået ud fra begrebet om still-adset, der skjuler sig selv om en måde virkeligheden afsløres og frembringes på. således man ikke opdager, at det rent faktisk ikke er mening, men meningsenergi man

frembringer, og har en erfaring af. Uvidende går man glip af *muligheden* for en mere oprindelig erfaring af mening.

Det var, gennem Arendts blik for menneskets fundamentale aktiviteter og grundlæggende vilkår, muligt, ved mening-som-teknik, at genkende bagvedliggende forestillinger om mening, der rummede flere aspekter. Det var forestillingen om mening som et materiale, hvori der lå en skjult forventning om, at det netop vil opføre sig forudsigeligt og formbart. Endvidere var det at mening i en egentlig forstand, bag ved begreberne om formålsmening, indre mening og organisatorisk mening, betragtes og forstås grundlæggende som noget, der er nyttigt. Herefter fulgte den noget specielle forestillingen om mening som noget, der kunne fortæres eller konsumeres.

De mulige implikationer heraf var ligeledes flerartet, men kendetegnet for flere af dem var en paradoksal form for meningsløshed. Ved den materielle mening var en mulig implikation frustration, for både leder og medarbejdere, når mening netop ikke opfører sig som forventet og i overensstemmelse med opstillede modeller og planer. En frustration der paradoksal nok kan lede til en erfaring af mangel på mening, eller mennings*løshed*, når den kontinuerligt, og imod forventning, undslipper grundet dets immaterielle og mellemmenneskelige status, som Arendt peger på. Ved den grundlæggende og bagvedliggende betragtning af mening som nytte, var en af de mulige implikationer igen paradoksal nok, meningsløshed. Forstået på den måde at der ligger heri en uundgåelig devaluering af mening som et middel. En anden implikation af denne nyttetænkning var, at det højere mål en organisation må sætte i sin anvendelse af mening, kun kan forestilles som mennesket selv. Mennesket, som et mål i sig selv, bliver derved *målet* for alle organisationer med denne tilgang. Endelig så vi, at forestillingen om mening som fortæring, hænger sammen med spørgsmålet om mulighedsbetingelserne for overhovedet at skabe mening inden for rammerne af arbejde, som Arendt beskriver det. Manglende mulighedsbetingelser kan derved bidrage til forhold for medarbejder og leder, hvor man kommer til at opfinde en mening, som ikke har bund i en reel erfaring eller et reelt vilkår. En form for falsk mening som betyder at mening-som-teknik, og ikke den mening der kommer ved reel handling, kommer til at stå som et uforståeligt og irrelevant tiltag for medarbejderne. På den måde kan et sådant organisatorisk tiltag ende mere som et stresselement for både ledere og medarbejdere.

Grundet det nuancerede billede af den danske arbejdsplads, hvori også værdiledelse peger på en øget demokratisering og selvledelse, så vi, at der her mere var tale om en akse for en potentiel oplevelse af mening, her dog mening-som-teknik. En akse hvor bevægelsen fra den ene pol til den anden var afhængig af om vilkårene på den enkelte arbejdsplads eller organisation lignede Arendts beskrivelse af enten aktiviteten for handling eller for arbejde.

Det kritisk-refleksive perspektiv:

Det lader sig ikke fornægte, ved en gennemlæsning af ovenstående sammenfatning og analyse, at de perspektiver der træder frem i forhold til mening-som-teknik, er overordnet kritiske. En god del af forklaringen herpå skal nok findes i valget af både Martin Heidegger og Hanna Arendt. De repræsenterer begge positioner, der er tæt på hinanden i både deres fænomenologiske udgangspunkt for deres filosofi, men også i deres kritiske syn på netop den moderne teknik og tidsalder (Alstrup et al., 2010, s. 40, 292). Det kan således diskuteres, om det kan undgås, at der kommer et så kritisk perspektiv ud en sådan filosofisk undersøgelse, der hviler på to kritiske positioner? Svaret er nok her, at det meget nemt bliver kritisk, hvorfor det er nødvendigt at være kritisk over for ens egen kritiske konklusioner, hvilket er, hvad der søges her. Et forsvar for at inddrage to positioner, der bevæger sig så tæt ved hinanden, er det helt uforlignelige blik, de netop tilbyder, når ønsket er at undersøge fænomenet ud fra en eksistentielontologisk vinkel. Det fremgår endvidere, at en naturlig konsekvens af netop disse to perspektiver, og en formulering af en problemstilling der sigter på at belyse mulige implikationer af dette fænomen, indebærer, at der til en vis grad bevæges ud over det mandat, som blev grundlagt ved det kritisk-refleksive perspektiv i undersøgelsens indledende fase. Forstået på den måde, at det var ønsket at lægge sig i den slipstrøm, som Nikolaj Kure havde lagt i forhold til eksisterende forskning på området. Her blev det beskrevet, hvorledes det ikke var hensigten endeligt at kunne udtale sig om *mening-som-teknik* i sig selv er et positivt eller negativt fænomen, men som analysen viser, kommer beskrivelsen af de mulige implikationer og betydningen af mening-som-teknik snublende nær til udelukkende at karakterisere fænomenet med negative implikationer. Så spørgsmålet melder sig, er det mening-som-teknik så negativt et fænomen, som den eksistensontologiske undersøgelse lægger op til?

Ved Heidegger så vi, at den eneste menneskelige mulighed for frihed i forholdet til teknikken var en besindelse på dets væsen. At der derved, i menneskets mere oprindelige forhold til det som gives, kunne være en mulighed for en erfaring af noget mere oprindeligt end det den moderne tekniks væsen lader træde frem. Vejen synes således at være lukket i mere en forstand. Det skyldes, at mening-som-teknik, i sit udgangspunkt, som noget der søges *anvendt* unægtelig, allerede er nedsunket og forvandlet ved det tekniske, der søger det frem. Ved fokus på besindelse, i forbindelse med implementering af mening-som-teknik i en organisation, vil således være at opfordre til at undslippe selve det, man søger at implementere. Vejen virker også at være lukket i den forstand, at besindelse, ved Heidegger, fremgår at være en dyb eksistentiel individuel afklaring og tilgang til et frit forhold til mening (Zahavi, 1999, s.30). Hvorfor mening-som-teknik, ved indførelsen af en ledelse i en den organisatoriske ramme forekommer at være inkompatibel hermed som et ledelsesredskab for de mange. Der gives derved ikke en vej ud fra det kritiske perspektiv på mening-som-teknik, hos Heidegger. Heller ikke ved Heideggers egen redning i form af

besindelsen og det givne. Det positive skulle dog være, at netop Heidegger kan vække den eller de *ledere* til besindelse, som overvejer at *anvende* mening inden for deres organisation. Ikke som en afskræk, men som en opmærksomhed på at det ikke er mening som sådan, man kommer til at *skabe*, men netop mening som mening-som-teknik, bestand og energi.

Ved Arendt synes vejen ikke at kunne lukkes så let, hvilket kan skyldes at Arendt med sit begreb om handling, peger på en ontologisk grund i menneskets fysiske fødsel, som synes at bære en anden betydning og et andet aspekt med sig, end det Heidegger fanger ind ved sit begreb om still-adset. Her synes nemlig at være et punkt, hvor de to positioner skiller sig fra hinanden. Arendt peger på, i sit begreb om nataliteten, et ontologisk grundlag for ægte initiativ, nybegyndelse ved *menneskelig* handlen, modsat Heideggers still-adset. Der på trods af, at der ved en besindelse etableres en frihed *i* forholdet, synes at indfange mennesket på en mere determinerende måde. Vi så nemlig, ved afslutning af analysen gennem Arendt, en form for mennings*akse* fremkomme. Den åbnede op for muligheden for erfaring af mening, for dem hvis vilkår hældte imod demokrati, medbestemmelse og selvledelse og som derfor mindede om de vilkår, der ligger til grund for at handle i Arendts forstand. Det må grundlæggende være spørgsmålet om, i Arendts termer, hvorvidt vilkåret for arbejde, livets bydende nødvendige opretholdelse og vilkåret for handlen og tale, pluraliteten og nataliteten, kan forstås som være tilstede i samme aktivitet og inden for arbejdspladsen som sådan, eller om de gensidigt udelukker hinanden. Umiddelbart skulle der være tale om en gensidig udelukkelse, da nødvendighedens åg netop er kendetegnet ved at være bydende, nødvendigt og derfor ufrit, hvilket passer til Arendts påpegning af antikkens slavers funktion og rolle. Denne hybrids mulighed forekommer at være et resultat af, eller et udtryk for, at vi nu er begyndt at *handle* ind i arbejdet, for at skabe vores egen historie, træde frem for hinanden og blive unikke personligheder ved denne fremtræden inden for organisationen. Det forbliver da denne mærkelige hybrid for nødvendighedens åg, og idealet om overflod lader sig samtidig ikke fornægte. Der tegner sig således et billede af, at handlingens vilkår til en vis grad træder ind på organisationen og arbejdspladsen. Hvilket i en forstand kan ses som hele grundlaget for, at der overhovedet er et spørgsmål om mening på arbejdspladsen. En indtræden der også bærer i sig et potentiale for en erfaring af mening. Vejen er altså således ikke helt lukket, og der kan være et positivt element af erfaring ved mening-som-teknik i denne forstand. Det vil dog fortsat være denne undersøgelses påstand, at idet denne mening optræder i mening-som-teknik, i fremstillingens materielle og animal laborans konsumerende form, er der fortsat mange veje, der her kan føre til en paradoksal erfaring af meningsløshed. Det vil derfor ikke være en erfaring af den mening, der fremkommer ved den handlen, der er helt fri af nødvendighedens åg og homo fabers behov for bestandighed.

Den substantielle mening:

Hvor det ovenstående påpeges, om end ikke modsatrettede resultater mellem de to perspektiver i analysen, så et område, hvor de synes at divergere, så synes der også at være et klart træk, der går igen, nemlig hvad man ved en fællesbetegnelse kunne kalde for den substantielle mening. Ved Heidegger træder den frem, måske mere indirekte, ved påvisningen af, at mening, inden for fænomenet mening-som-teknik, fremgik i en betydningssammenhæng, hvor det tilgås og forstås som kausalt. Mening her som noget der kan ligge under for det instrumentelle, og i den forstand afsløres som noget, der kan udvindes en meningsenergi ud af i lighed med naturens gemte ressourcer. Her holder den substantielle betydning kun så langt, som der i begrebet om bestand ligger en forståelse af, at selvstændige genstande mister deres egen værdi, og ses på og fremgår som noget, der er bestilt til og for noget andet. Det fastholdes dog, at der også her er et element, for så vidt som det kommer til mening-som-teknik, af noget substantielt der tilgås, om end det også forvandles til bestand. Hos Arendt stod det substantielle frem i betydningen, mening som et materiale, i forventningen om dets forudsigelige og beregnelige ”adfærd”. Et udtryk herfor var indførsel af mening-som-teknik ud fra planer og modeller. Den substantielle betydning af mening ved Arendt trådte også frem i forestillingen af mening, som noget der kunne konsumeres, indtages med henblik på stimulering af behovet for mening eller indre mening ved Helle Hein.

Det er her interessant at vende tilbage til Nikolaj Kures artikel og fremhævelse af meningens betydning i relation til arbejdet og organisationen. Kures pointe er, at det der sker, når man gør mening centralt for kommunikationen i en organisation, det han kalder for *meningskommunikation*, så gives der en religiøs karakter til organisationen. Det sætter sig blandt andet igennem som det, at organisationens *mening* opretholdelse som at *være* der. At meningen er mere virkelig, mere egentlig og uforanderlig. At den på en måde er under eller bag de enkelte teknologier og produkter, men samtidig også umulig at iagttage i sig selv. Meningen får, i disse organisationer, således en religiøs karakter i form af at være transcendent. For Kure er det netop forestillingen om, at denne større mening skal influere og gennemtrænge alle aktiviteter, der netop installerer en religiøs karakter til organisationen (Kure, 2012, s. 21-27). Det er således påfaldende, at nærmest det modsatte synes at falde ud ved Kures refleksive undersøgelse af mening-i-arbejdet. Mening som immateriel. Meningen, i den betydning den får hos Kure, synes på den måde at tage mere karakter af Platons lære om det godes ide som et transcendent princip og årsag, hvorved de enkelte aktiviteter giver mening i *lyset* af den højere mening, der sættes for organisationen (Johansen, K. F., 1991, s. 229-231). Ved at denne undersøgelse således har sat sit fokus på det aspekt af mening-i-arbejdet, der sigter på forholdet til mening som noget, der anvendes og tages i brug, viser der sig således her et grundlæggende andet aspekt og betydning af mening. Med andre implikationer til følge. Det er her interessant også at fremhæve en anden undersøgelse af mening i dets relation til arbejde, nemlig filosof,

Anders Fogh Jensens foredrag og tekst; *Mening i og med arbejdslivet* fra 2013. Her kommer Jensen også frem til en substantiel betydning af mening, dog af en anden vej og med henblik på at begrebsafklare begrebet om mening. Et motiv der grunder i den stigende brug af ordet, som derved fordrer en sådan afklaring. I henhold til Jensens afklaring af meningsbegrebet, er det gennem dagligsproget vi foranlediges eller forføres til en forståelse af mening som noget substantielt. Hvilket genkendes i sproglige vendinger om noget, der kan opleves menings*fyldt.* Det er dog Jensens hensigt at fremhæve en anden forståelse overfor denne betydning af mening. En betydning hvor der anes tråde til Arendts begreb om handling, nemlig mening som en hændelse. Mening som noget der opstår ved noget andet, når man gør noget. For Anders er det således ikke noget, der kan krotrolleres eller isoleres og han binder betydningen mening sammen med tre grundlæggende elementer igennem sin begrebsanalyse. En betydning af, eller en fornemmelse af retning (1), en forståelse af hvorfor'et (2), og endelig et element af glæde eller lykke knyttet til sig (3) (Jensen, 2013, s. 3-9). Pointen er her, at Anders gennem en anden vej kom til en betydning af mening som substantiel, og har et klart opklarende eller korrigerende formål med at rydde op i forståelsen af mening.

Det spørgsmål som kan melde sig her er, om hvad kan siges mere oprindeligt at hidføre den substantielle betydning af mening? Er det egentlig vores dagligsprog, som mere oprindeligt kan siges at være det, der står bag en tilgang til mening som noget, der kan anvendes eller som minimum har sin del deri? Eller er der tale om Heideggers still-adset, der endelig har erobret endnu et område inden for det mellemmenneskelige, og derved er det, der står bag farvning af mening som noget substantielt. Eller kan det igen siges at være menneskets evne til at handle, der sætter sig igennem inden for et helt nyt område, hvorved der foranlediges, impliceres en ny betydning til mening? Der er spørgsmål, som jeg her vil lade stå åbne og bare konstatere, at fælles for denne og Kures undersøgelse, og for Anders' begrebsafklaring er, at *hvad* mening betyder, betyder noget, og kan have vidtrækkende konsekvenser i forhold, hvordan det tilgås, og virker ind på forholdet mellem mening, arbejde og organisation.

Konklusion:

Altså bliver det, at der bag tilgangen til mening, som noget der kan anvendes i organisatoriske sammenhænge, er en forestilling om mening, som noget der kan tilgås instrumentelt og kausalt som en teknik. Det er ikke en åben forestilling i sprog og tilgang, men netop noget der er situeret i en betydningssammenhæng. Indeholdt i denne forestilling kommer uafværgeligt en samhørende opfattelse af, at den mening der tilgås, er substantiel i en eller anden form. En forestilling som selvsagt ikke forekommer eksplicit, men netop igen viser sig ved den betydningssammenhæng, mening indgår i inden for arbejde og organisation. Der er tale om fænomenet, mening-som-teknik.

Der viser sig herved flere mulige implikationer af dette for medarbejderen i den organisation, hvor mening tilgås på denne måde. En gentagende implikation er en paradoksal mulighed for en erfaring af meningsløshed og frustration ved det, at mening ikke er og opfører sig som den flerartede substans, der efterjages og efterspørges. Denne erfaring deles af både medarbejder og leder som sådant, da der er tale om en *gemt* bagvedliggende forestilling om mening, som har i sig, ikke at ville afsløre sig selv som en forestilling.

Der åbner sig dog en mulighed for erfaring af mening i området for arbejde og organisation, relativt til tilstedeværelsen af medbestemmelse og mulighed for selvledelse i organisationen og på arbejdspladsen. Det er dog ikke en erfaring af mening, men af mening-som-teknik, og rummer derfor fortsat faren for en kontradiktorisk erfaring af meningsløshed.

Indholdsfortegnelse:

Alstrup, S., Andersen, V., Binderup, L. G., Bjerring, J. C., Catana, L, Collin, F. … Wolsing, P. (2010). *Politikens Filosofi Leksikon* (2. udg., 2. oplag). København: Politikens Forlag.

Arendt, H. (2005). *Menneskets vilkår* I: Stjernfelt, F., Holm, I. W., Tygstrup, F., *Hannah Arendt – Moderne tænkere – Menneskets vilkår* (Dansk 1. udg.) Danmark: Gyldendal (ISBN: 87-02-00346-5)

Dahl, D. & Lykkeberg, R. (2005). *Introduktion til Menneskets vilkår* I: Stjernfelt, F., Holm, I. W., Tygstrup, F., *Hannah Arendt – Moderne tænkere – Menneskets vilkår* (Dansk 1. udg. S. 9-28) Danmark: Gyldendal (ISBN: 87-02-00346-5)

Dansk statistisk hjemmeside. Lokaliseret d. 22.5.19, kl. 10:16

https://www.dst.dk/da/Statistik/emner/erhvervslivet-paa-tvaers/virksomheder-generelt/firmastatistik

Figal, G., (2010). *Martin Heidegger – En introduktion* (1. udg) Dansk Udgave; Forlaget THP – Tysk Udgave; Junius Verlag GmbH, 1992 (ISBN: 9788-87-92600-00-4)

Heidegger, M. (1999) *Spørgsmål om teknikken*. I: Tygstrup, F., Holm, W.I., Stjernfelt,F., *Moderne Tænkere: Martin Heidegger, Spørgsmålet om teknikken – og andre skrifter* (36-65). København: Gyldendalske Boghandel, Nordisk Forlag A.S. ISBN: 87-00-34342-0

Hein, H.H. (2018). *Ledetråde: Meningsskabende værdiledelse* (1.udg) København: Djøf Forlag

Hein, H.H. (2019, 2. maj). *Credo.* Lokaliseret d. 2. maj 2019:

https://hellehein.dk/om-helle-hein/credo-forskning/

Jensen, F. A. (2013. 31. januar). *Meningen i og med arbejdslivet*. Lokaliseret d. 1.5.2019 på:

http://www.filosoffen.dk/artikler/artikler-noter-taler-foredrag/samfund/arbejde/meningen-i-og-med-arbejdslivet/

Jensen, T. L., Bach, K., Mulvad, M. A., og Dalum, M. (2014) Folder: *Blå Kors Hjemmet Hobro 1964-2014.* Hobro: Blå Kors Hjemmet, LB Tryk.

Johansen, K. F. (1991). *Den Europæiske Filosofis Historie: Antikken.* København: Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck.

Kure, N. (2012) Det meningsfulde arbejdsliv og "religiøficeringen" af organisationen. *Dansk Sociologi, årg. 23.* (nr.3), s. 9-29.

Langergaard, L.L., Rasmussen, S.B., & Sørensen, A. (2006). *Viden, videnskab og virkelighed* (1.udg., 2. oplag). Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

Nørgaard, G.K., Hundborg, M., Stenbro, H., Steen, C.B., Andsbjerg, K., Arendt, I, … Wiking, M. (2017). *God Arbejdslyst Indeks 2017: Sammen rykker vi grænserne for god arbejdslyst i Danmark.* Krifa: Krifas videncenter for god arbejdslyst, Institut for lykkeforskning og Kantar Gallup. Rapport. Lokaliseret d. 30.5.2019 kl. 19:04

https://krifa.dk/godarbejdslyst/viden-og-udgivelser/se-alle-rapporter-og-analyser

Offentligt ansattes organisation: D. 1.3.2019. kl. 10:13 – Link til pdf.

http://www.oao.dk/fileadmin/user_upload/aktuelle_temaer/TILLID/Lotte_boegh.pdf

http://www.oao.dk/fileadmin/user_upload/politik_og_oekonomi/Tillid_giver_verdensklasse_-_erfaringer_januar_2013.pdf

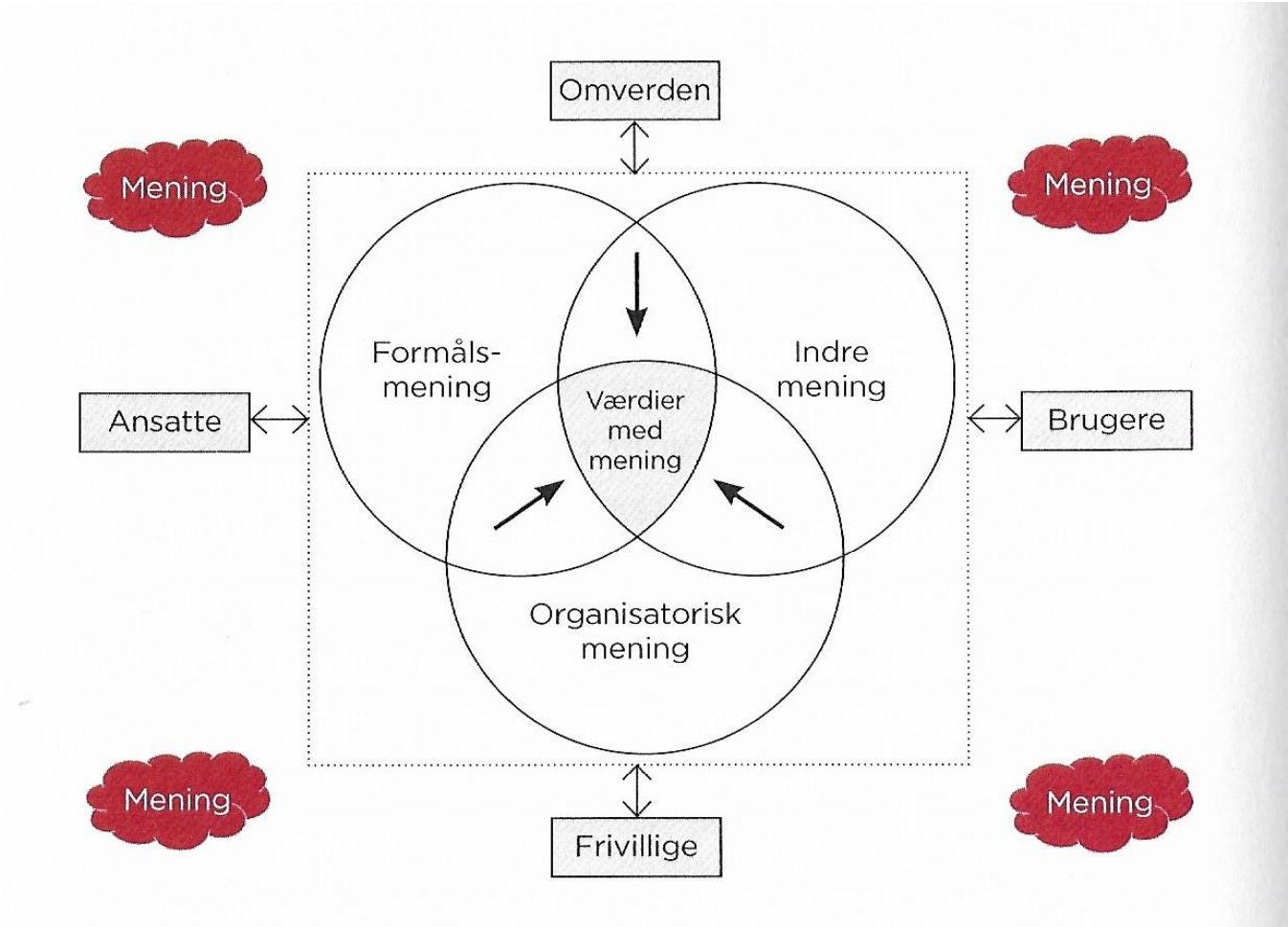
Paulsen, M., & Ziethen, M. (2017). Anvendt filosofi som transaktionel filosofi: Om intentioner, funktioner, relationer og metoder i den anvendte filosofi. I *Anvendt filosofi er interaktionel filosofi: Positioner og perspektiver* (s. 152-197). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Riis, A.H., & Birkelund, R. (2014). Kommunikation i et dialogisk perspektiv I: Jørgensen, K., *Kommunikation – for sundhedsprofessionelle* (3. udg., s. 35-59). Gads Forlag.

Svendsen, L.FR.H. (2010). *Arbejdets Filosofi* (Dansk 1. Udg.) Aarhus: Forlaget Klim.

Zahavi, D. (1999) *Indledning* I: Tygstrup, F., Holm, W.I., Stjernfelt,F., *Moderne Tænkere: Martin Heidegger, Spørgsmålet om teknikken – og andre skrifter* (s. 7-31). København: Gyldendalske Boghandel, Nordisk Forlag A.S. ISBN: 87-00-34342-0

Bilag 1:



(Hein, 2018, s.64)

Bilag 2:

Det er muligt at skelne mellem fire forskellige primære drivkræfter, som beskriver fire forskellige arketyper af medarbejdere:[2]

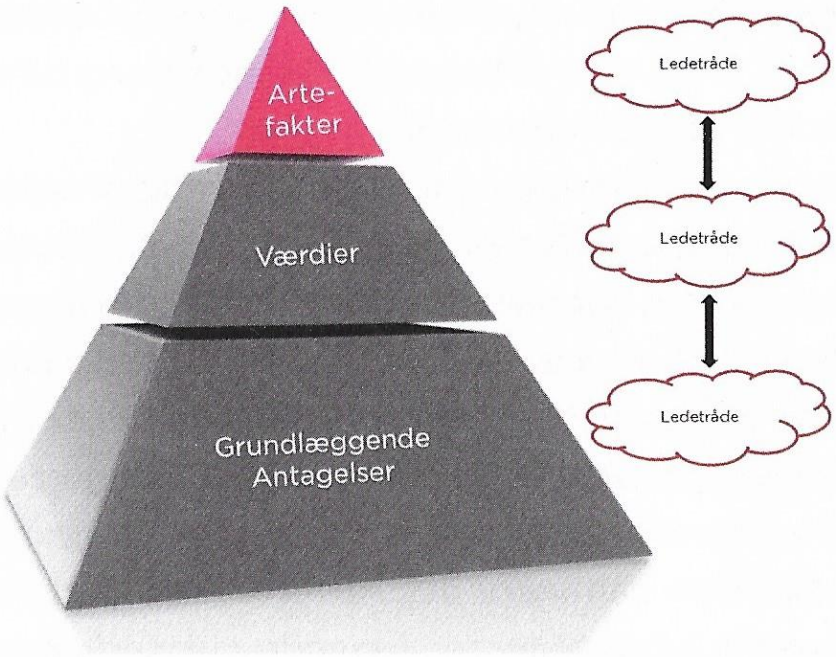
Primadonnaen	Den Introverte Præstations-tripper	Den Ekstroverte Præstations-tripper	Pragmatikeren
Arbejdet betragtes som: Et kald	*Arbejdet betragtes som:* En søgen	*Arbejdet betragtes som:* En konkurrence	*Arbejdet betragtes som:* Et arbejde
Primær drivkraft: Gøre en forskel for sagen	*Primær drivkraft:* Præstere bedre end sig selv	*Primær drivkraft:* Præstere bedre end andre	*Primær drivkraft:* Udføre ordentligt arbejde
Sekundær drivkraft: Knække en vanskelig nød	*Sekundær drivkraft:* Knække en vanskelig nød	*Sekundær drivkraft:* Præstere bedre end sig selv	*Sekundær drivkraft:* Bidrage til fællesskabet

Spænding ← → **Ligevægt**

(Hein, 2018, s. 96)

Bilag 3:

Ledetråde kan udgå fra alle tre kulturniveauer, sådan som det er illustreret nedenfor.



(Hein, 2018, s. 129)