

Anmeldelser

Ursula Huws (red.):

Break or Weld? Trade union responses to global value chain restructuring.

Tidsskriftet Work, organisation, labour & globalisation, vol. 2, no. 1, 2008.

Analytica Publications, London, in association with Merlin Press, 200 s., ISBN 1-4196-7774-8.

Denne udgivelse er en hybrid. Det er både et nummer af et tidsskrift, der begyndte at udkomme i 2007, og en bog. Hybridformen er valgt helt bevidst af udgiverne – og hvorfor ikke, når det enkelte nummer af tidsskriftet dækker et specifikt tema?

Formålet med tidsskriftet *Work, organisation, labour & globalisation* beskrives som at udforske den nye internationale arbejdsdeling, der har udviklet sig som en kombineret effekt af globaliseringen af verdenshandelen og den udbredte brug af informations- og kommunikationsteknologi. En udvikling, der videre har ledt til, at *“a new ‘cybertariat’ is in the making, sharing common labour processes, but working in remote offices and call centres which may be continents apart and occupying very different cultural and economic places in local economies”*.

Tidsskriftet forstår sig selv som kritisk og tværfagligt. Det redigeres af Ursula Huws, der er professor ved London Metropolitan University, og i ‘editorial board’ finder man navne som Elmar Altvater og Manuel Castells – og såmænd også en af det her tidsskrifts flittige skribenter, Niels Møller fra DTU.

I den bog/ det nummer af tidsskriftet, der her skal anmeldes, er temaet fagforeningernes muligheder for at handle i forhold til de multinationale selskabers bestandige omstruktureringer af deres værdikæder – omstruktureringer, hvor arbejdspladser åbnes, lukkes eller flyttes til andre egne kloden. Bogen omfatter 13 bidrag, hvoraf det første er et introduktionskapitel, de 11 næste

kapitler er forskningsartikler, mens det sidste kapitel er en bunkeanmeldelse af nogle af de bøger, der i de senere år har behandlet globaliseringens betydning for arbejdsliv og faglig organisering og strategi. Tilsammen giver bidragene et spraglet billede af temaets problematikker og udforskningen af dem, men ikke på en måde, hvor man kan følge en rød tråd gennem bogen – så måske var det alligevel bedre bare at kalde det en tidsskriftsudgivelse!

Det er positivt, at udgivelsen foruden forskning med udgangspunkt i europæiske og nordamerikanske perspektiver på globaliseringen også rummer bidrag fra lande som Brasilien og Sydafrika. Man savner dog et eller flere bidrag om mulighederne for faglig indflydelse i asiatiske lande som Kina, Vietnam og Indonesien. Det er jo dertil meget af produktionen flyttes, begrundet i lave lønninger, som bl.a. er lave fordi faglige rettigheder undertrykkes. Der dukker jævnligt ‘skandalesager’ op i medierne: Så er det Gap, så er det Nike, så er det Unilever eller deres underleverandører, der overtræder basale faglige rettigheder. Lige mens jeg skriver det her, er det de despotiske ledelsesformer og undertrykkelsen af faglige rettigheder på A.P. Møller-Mærsk’s container-fabrik i det sydlige Kina, der kører i medierne.

Med den begrænsede plads, jeg har til rådighed, kan jeg umuligt komme omkring alle bidragene. Jeg vil nøjes med en omtale af dem, der efter min mening er de mest interessante.

Ursula Huws tager i indledningskapitlet afsæt i parolen ‘Arbejdere i alle lande, forén jer’, som oprindeligt blev formuleret af Flora Tristan, men først blev berømt nogle år senere (1848), da det indgik i *Det kommunistiske manifest* forfattet af Marx og Engels. Hun fastslår, at international solidaritet blandt arbejdere altid har hvilet på en usikker balance mellem egeninteresse og altruisme, og opremser en række dilemmaer fagbevægelsen står over for i forbindelse med globaliseringen.

Skal fagbevægelsen bekæmpe globaliseringen og den trussel mod eksisterende jobs, som den indebærer, eller skal den 'gå med strømmen' og opnå det bedst mulige i et samarbejde med koncernledelserne? Skal fagbevægelsen fortsat satse på det nationale niveau eller skal den i langt højere grad delegerer kompetence og ressourcer til transnationale niveauer? Ursula Huws finder, at der aktuelt er tre gode grunde til at interessere sig for, hvad fagbevægelsen kan stille op over for globaliseringen. For det første er troen på, at globaliseringen er til fordel for alle blevet svækket bl.a. på grund af kraftige prisstigninger på fødevarer og energi og den finanskrisen, der allerede begyndte at blive synlig i 2007. For det andet er fagbevægelsen ikke længere i stand til at sikre lønmodtagernes interesser via de nationale industrial relations systemer. Og for det tredje resulterer globaliseringen for mange mennesker i dårlige arbejdsvilkår og usikre ansættelsesforhold.

Rolando Munck analyserer og debatterer udviklingen af nye faglige initiativer og organisationsformer, der sigter på transnationalt samarbejde og solidaritet. Han ser et stort behov for en sådan udvikling og formidler et godt overblik over de forskellige initiativer, men finder også, at det er "*a complex, shifting and transitional phase we are currently experiencing*" (s. 19).

Pamela Meil undersøger, hvordan ansatte og/eller deres repræsentanter i henholdsvis Tyskland, Frankrig og USA reagerer på tyske multinationale koncerners effektiviseringsprogrammer. I udgangspunktet forventede hun, at reaktionerne ville afhænge af forskelle mellem de respektive landes industrial relations systemer. Hendes konklusion er imidlertid, at der i alle lande stort set ingen respons kom fra de ansatte. Trods betydelige konsekvenser for arbejdsforholdene forblev implementeringen af programmerne stort set udelukkende et anliggende for ledelsen. Hun forstår programmerne som udtryk for nye kontrolstrategier, hvor kontrollen er anonym og hviler på markedsbaserede mekanismer – og altså som nævnt ikke konfronteres med faglige krav.

Jürgen Kädtler fokuserer på, hvad globaliseringen af store tyske koncerner betyder for lønmodtagernes forhandlingsposition. Han peger på tendenser til, at forhandlingspositioner kan erodere, enten fordi fagforeninger og bedriftsråd ikke for-

mår at udnytte den magt, som visse grupper af de ansatte besidder i produktionsprocessen, eller fordi disse grupper ikke er fagligt organiseret. Dog finder han samtidig eksempler på, at forhandlingspositioner er blevet udnyttet med succes.

Endelig vil jeg omtale Marco Santana's artikel, der drejer sig om faglig organisering blandt brasilianske bilarbejdere. Som et svar på fagforeningernes store styrke i det traditionelle område for bilproduktion omkring São Paulo valgte koncerner som Volkswagen og Peugeot at lokalisere nye fabrikker i andre dele af Brasilien på såkaldte 'greenfield sites'. Artiklen fortæller, at de 'grønne' arbejdere imidlertid ret hurtigt fik etableret fagforeninger, og at disse nu arbejder sammen med fagforeningerne i São Paulo regionen.

Efter disse smagsprøver vil jeg afslutningsvis hilse det nye tidsskrift velkommen. I betragtning af den store betydning globaliseringen har fået for menneskers arbejdsliv, er det glædeligt, at dette felt har fået sit eget kvalificerede og fokuserede tidsskrift. Men jeg må også indrømme, at det har været en hård nyser at læse det. Publikationen er på 200 sider, sat med meget små skrifttyper og oser af, at sagen er vigtigere end formidlingen. Det er måske lidt det samme, der spiller ind på navngivningen. Kunne man ikke undvære et eller to af ordene i *Work, organisation, labour & globalisation*? Jeg ved godt, at 'work' og 'labour' ikke har samme betydning, men alligevel!

Anmeldt af **Herman Knudsen**, professor ved Institut for Samfundsudvikling og Planlægning, Aalborg Universitet.
e-mail: hk@plan.aau.dk

*Jonas Olufsson & Alexandru Panican (red.):
Ungdomars väg från skola till arbetsliv.
Nordiska erfarenheter.*

TemaNord 2008:584. København, Nordisk Ministerråd, 2008, 430 s., ISBN 978-92-893-1750-4

En gruppe nordiske forskere har skrevet en antologi om nordiske "*overgangsregimer*", dvs. hvordan unges overgang fra uddannelse til ar-

bejde bliver kanaliseret og omgærdet af systemer og politikker. Det er især samspillet mellem uddannelsessystemets og arbejdsmarkedets forskellige aktører som belyses, med fokus på erhvervsuddannelsernes udvikling siden 1990'erne og frem til finanskrisen 2008.

De fem landeafsnit har hvert sin egen profil og forfatterne har fået relativt frie hænder til at strukturere og prioritere, med henblik på at få klart frem de enkelte landes særegne "regimer" og de vigtigste problematikker i hvert land. Som projektkoordinatoren fremhæver i indledningen, har hensigten været "*att granska likheter och olikheter vad avser specifika aspekter av välfärdssystemen med fokus på gymnasial yrkesutbildning och arbetsmarknadspolitiska insatser. Genomströmningen i gymnasieskolan har kommet i förgrunden för analysen i länderstudierna. I flera kapitel har författarna anknutit till internationell ungdoms- och arbetslivsforskning*".

Antologien relaterer sig dermed i bred forstand til ungdomsforskningens tradition for forskning i overgang fra skole til arbejde, og der henvises til "*de samme ændringer som påpeges i forskningen internationalt: unges overgange bliver mere langvarige, komplekse, individualiserede og destandardiserede*". Disse ændringer undersøges dog ikke empirisk i de enkelte lande, ud over at de anføres som forklaring på skift og forsinkelser i uddannelsesforløb og på at mange går ud af uddannelsessystemet i en ung alder men kommer ind senere for at færdiggøre, ofte ved hjælp af realkompetancebeholdninger og lignende ordninger.

De enkelte afsnit fortæller hver deres historie. Det svenske afsnit er veloplagt, velskrevet og udtrykker klar social indignation på vegne af de unge, som bliver marginaliseret som restgruppe af stivbenede og forstenede strukturer og politikker. Det danske afsnit er langtfra så værdiladet; det leverer en glimrende oversigt over historiske udvikling, dilemmaer og gode erfaringer fra de danske erhvervsuddannelser og arbejdsmarkedsforanstaltninger for de unge, men udelader stort set det almene gymnasium og behandler kun overfladisk overgangen hos de unge uden ungdomsuddannelse.

Det norske afsnit fortæller klart og veldokumenteret, hvordan ungdomsuddannelsernes store reform i de tidlige 1990'ere, Reform94, på

den ene side var en af de mest ambitiøse reformplaner, som i lang tid er set inden for de europæiske ungdomsuddannelser, og på mange måder vellykket, men på den anden side overså i sin magtfuldkommenhed, at opbygningen af lærlingeuddannelser i brancher uden sådanne traditioner er en omstændelig proces, og at de unge ikke med en dekret kan beordres til at færdiggøre en ungdomsuddannelse inden de fylder 20.

Det finske afsnit er en tiltrængt fremstilling af udviklingen i Finland, hvor udviklingen af erhvervsuddannelserne burde tiltrække sig mindst lige så stor interesse som PISA-resultaterne. Da Finland i 1990'erne blev ramt af en usædvanlig hård recession og rekordhøj ungdomsarbejdsløshed, blev udbygning af ungdomsuddannelserne en af de centrale dele af kriseløsningen – og en i det store og hele vellykket løsning. Det finske bidrag giver også en værdifuld fremstilling af den forskning og debat, som har ledsaget denne reformudvikling. Her refereres mange forskningsbidrag, som er lavet ud fra forskellige teoretiske og praktiske vinkler, men disse forskelle diskuteres ikke kritisk og forklares ikke tydeligt. Derfor er det finske afsnit mere kakofonisk end de andre, men for forskere, som kender de teoretiske baggrunde for forskellige forskningsbidrag, giver det et nyttigt indblik i den finske diskussion.

Det islandske afsnit er det mest ufærdige afsnit. Det bærer præg af, at der er begrænset forskning på området i Island; forskellige tal fra statistikker og undersøgelser gengives uden tilstrækkelig diskussion, og i stedet for kritisk at granske disse tal bruger forfatterne tid og plads på en rodet fremstilling af sammenhæng mellem frafald på uddannelses, familieforhold og alkohol- og stofbrug samt en mildest sagt tvivlsom opstilling af "*erhvervsuddannelsernes fjender*". Trods det generelt ufærdige præg bringer afsnittet den væsentlige pointe, at samtidig med at "*restgruppen*" i Island er større end i de øvrige nordiske lande, er den langt mindre socialt ekskluderet, hvad angår både erhvervsfrekvens og lønforskel.

Projektet blev udført på kort tid, som ikke indebar muligheder for at foretage en sammenfatning og perspektivering, som inddrager de væsentligste resultater af landerapporterne og bygger videre på dem. Den nøjes med at samle nogle strukturelle ligheder og forskelle og disku-

tere dem i forhold til forskellige internationale forskningsresultater og teorier på en temmelig løs måde. Konklusionerne bliver ret så snævert rettet i forhold til de eksisterende ungdomsudannelser og arbejdsmarkedspolitiske institutioner, efterlyser fleksibelt og individorienteret samarbejde mellem disse, på såvel kommunalt og statsligt niveau, og betoner nødvendigheden af at videreudvikle erhvervsrettede ungdomsudannelser ved siden af de almene gymnasieudannelser. Godt og sympatisk, men landeanalyserne burde have givet anledning til at diskutere større perspektiver. Man kunne måske tale om tre nordiske historier om begrænset succes? Den danske historie om kontinuitet fra den gamle faglige oplæring, som stadigvæk kan bære omkring en fjerdedel af opvoksede generationer fra skole til arbejdsliv, men som ikke kan rumme ret mange indvandrere og heller ikke unge, som har svært ved at binde sig til et fire-årigt uddannelsesforløb. Den finske historie om skolebaseret erhvervsuddannelse, efterfølgende virksomheds træning og videreuddannelse på erhvervsakademier blev en del af Finlands succesrige vej ud af 1990ernes krise, men kan måske kun opbygges i en situation med massiv ungdomsarbejdsledighed? Island har en historie om stor efterspørgsel efter arbejdskraft, som gør det muligt for en stor del af ungdommen at få fodfæste på arbejdsmarkedet og opbygge kompetencer uden at skulle pines på en skolebænk, men hvad sker der med denne model i den nuværende krise?

Som læser må man undre sig over, hvor stedmoderligt de unge, som ikke færdiggør ungdomsudannelser (den såkaldte restgruppe), behandles, især i de sammenfattende afsnit. Dog fremgår det af de enkelte afsnit, at mens det officielle mål i Norden længe har været at 95% af de unge skal fuldføre en ungdomsudannelse, er kendsgerningen at kun 70-85% gør det. Det fremgår endvidere, at den sociale eksklusion af restgruppen vokser, når den bliver mindre – en kendsgerning som kalder på refleksion om mål og midler i de nordiske "overgangsregimer". En læser må endvidere undre sig over, hvor fraværende de unge er i bogen. Der refereres kun kort til den omfattende forskningstradition, som ser ændret overgang til arbejdsliv, som en del af langt bredere ændringer i ungdomsfasen og

overgangen til voksenliv, og der er meget få referencer til den omfattende forskningslitteratur om unges subjektive oplevelser af studievalg, frafald og mødet med arbejdslivet. Bogen handler altså om statslige velfærdsregimer for overgang til arbejdsliv men meget lidt om de unges møde med disse regimer.

Anmeldt af **Gestur Gudmundsson**, professor i pædagogisk sociologi på Islands Universitet.
e-mail: gestur@hi.is

Birgitte Jepsen
Coaching i praksis

Academica 2008, 268 s., ISBN 78-87-7675-716-8.

Coaching-bølgen har som bekendt skyllet henover den vestlige kultur gennem det seneste årti, og et stort antal bøger, både oversatte og af danske forfattere, er udkommet herhjemme. Coaching-diskursen har vokset sig særdeles stærk og indeholder forestillinger og antagelser om, hvordan erfarede problemer i (arbejds)livet kan og bør håndteres. Filosofen Ole Fogh Kirkeby har sagt om coaching-fænomenet, at det er blevet vor tids intimteknologi. I dette kritiske perspektiv er der en pointe om, at hvis du har problemer, må du opsøge coaching – forstået som en subtil form for social kontrol. På den ene side kan coaching ses som vejen frem i forhold til at få ryddet forhindringer af (livs)banen, på den anden side kan diskursen om coaching opfattes ud fra, at "du er din egen lykkes smed" – ergo har du kun dig selv at takke, hvis du ikke går til en coach eller ikke formår at bruge coachen konstruktivt.

Birgitte Jepsen, psykolog og coach med egen virksomhed, samler og formidler i sin bog, *Coaching i praksis*, en lang række af sine erfaringer fra coachingsamtaler. Hendes bog har coachens praktiske perspektiv: Hvordan gør man som coach? Med afsæt i primært to psykologiske indfaldsvinkler, den systemiske og den kognitive metode, anskueliggør hun, hvordan coachen kan arbejde her-og-nu med de problemer, bekymringer og fremtidsmål, som fokuspersonen

har med sig ind i coachinglokalet. Bogen er rig på eksempler fra Birgitte Jepsens egen praksis, let læst og ikke teoritung. Det kan siges både at være dens styrke og svaghed.

Ud fra nogle kommunikationsteoretiske pointer, herunder også forfatterens egne – og med god støtte fra bogens overskuelige, grafiske fremstilling – demonstrerer Birgitte Jepsen i sin gengivelse af samtalesekvenser og med adskillige, enkle teorimodeller som orienteringspunkter for praksis, hvordan hun arbejder som coach. Teori er kun medtaget til at underbygge, hvordan coachen kan navigere i sin praksis. Er man bekendt med teorierne i forvejen, kan man læse 'imellem linjerne', hvordan forfatteren egentlig argumenterer. Pointerne og det forløb, Birgitte Jepsen skitserer for en 'prototypisk' (mit ord) coaching med en fokusperson, organiserer bogens struktur og gør den dermed nem at orientere sig i.

Forfatteren går ud fra en såkaldt DUKA-model, som hun har udviklet: En forkortelse for *dialog, udvidelse, konkretisering og afslutning* – som betegner de faser, en coaching forløber i, frem til det forhåbentlig virksomme resultat af den, nemlig opnåelsen af det mål, fokuspersonen har sat sig. I hver fase indgår nogle principper, som Birgitte Jepsen udførligt gennemgår. Det angår f.eks. indledningen i den coachende samtale med helt basale aspekter som, hvordan kontakten etableres og samtalen åbnes. Bogens indledende kapitler om etableringen og rammesætningen af coach-sessionerne er meget grundige i deres gennemgang. Beskrivelserne tager her i høj grad afsæt i, hvordan Birgitte Jepsen 'oplever' tingene; vi hører om hendes rutiner, når hun kommer ud og skal have coachende samtaler i en virksomhed – helt ned i detaljer som, hvordan møblerne bør stå i lokalet. Tonen slås an ud fra, hvordan den effektive og energiske coach møder sin omverden.

Birgitte Jepsen anfører, at hun gennem sin karriere har taget forskellige, inspirerende modeller og tankegange til sig. Målsætningsmodellen SMART er en af dem – hvor bogstaverne står for, at målet skal være *specifikt*, der skal være en *målregistrering* i forhold til fremtiden, målet skal være *attraktivt*, det undersøges hvor *acceptabelt* målet er for fokuspersonen og dennes omgivelser, hvor *realistisk* det er, og hvilken *tid* der skal bruges på relevante handlinger hen imod målet.

Det er fint formidlet og virker egentlig såre litetil. Jeg skal slet ikke betvivle Birgitte Jepsens resultater, men kan undre mig over, at en sætning af typen: "*Jeg har specialiseret mig i at kunne coache hurtigt og effektivt på et højt kvalitetsniveau*" er sluppet gennem bogens redigering. Hører den ikke hjemme i en reklametekst? Og bogen er heller ikke fri for psykologiserende fraser som, at coachen som led i sin forberedelse "*finder sin egen ressourcefyldte tilstand*" – hvordan, handler det om 'indre styrke' eller hvad? – ligesom afsnittet om selvværd og selvtilid nærmer sig, hvad man kan finde i en ugebladsbrevkasse. Forfatteren må som psykolog vide, at selvværdsbegrebet er meget omdiskuteret, hvilket med fordel kunne have vist sig i refleksionsniveauet. Lidt ærgerligt, hun her ikke tilføjer fremstillingen lidt mere originalitet og selvstændighed.

I denne anmelders øjne synes forfatterens menneskesyn at vise sig i denne formulering: "*Forskellen mellem dem, der ikke når deres mål her i livet, og dem, der har succes, er forskellen mellem dem, der ikke evner at bringe sig i en positiv tilstand og dem, som konsekvent kan bringe sig i en tilstand, der bakker deres bestræbelser op. (...) At forstå tilstanden er nøglen til at forstå forandring og opnå evnen til den eminente præstation*". Sådan en formulering udtrykker for mig at se en hyldest til den højt besungne individualisme og individualisering, hvor der ses helt bort fra samfundsmæssige og kontekstuelle forhold og faktorer. Vi er alle enkeltindivider, der render rundt med hver vores mål i tilværelsen og så af og til støder ind i hinanden med mulige problemer til følge. Ærgerligt, og måske også lidt forudsigeligt, at en bog om coaching kan havne i den grøft. Også her kunne man have ønsket sig, at Birgitte Jepsens overvejelser om mange menneskers vanskeligheder eller udfordringer med at sætte sig mål og indfri dem kunne have været ført på et andet refleksionsniveau. Samt have suppleret med overvejelser om, hvordan socialitet ikke blot kan forekomme begrænsende for den enkelte, men i det hele taget er grundlaget for ethvert menneskes udfoldelses- og udviklingsmuligheder.

Men jeg må så også nævne, at jeg er ret begejstret for bogens kapitler om kommunikation og "*kommunikationsværktøjer*" (om end selve metaforen værktøjer efterhånden kan forekomme

noget slidt). Her spiller forfatteren på hele sit erfaringsbaserede repertoire og angiver en lang række muligheder for som coach at navigere i samtalen. Enhver der har ført en professionel, målrettet samtale med en klient/bruger/patient osv. ved, hvor store udfordringer der kan ligge i at holde samtalen på sporet, så den fører til noget, der er brugbart for fokuspersonen. Her er der stor inspiration i bogen at hente om bl.a. lytning, spørgsmålstyper, forskellige måder at give respons på verbalt som non-verbalt med meget mere – alt sammen belyst gennem mange eksempler. Der er fine pointer og en stor praksisviden at trække på. En anden fordel ved bogen er skitseringen af de filtre, der består i enhver kommunikation (hovedsageligt baseret på konstruktivistisk tænkning), ligesom der er et praktisk syn på, hvordan kompetenceudvikling kan tage sig ud, når en fokusperson lærer sig noget nyt gennem coaching. Hele samspillet og dynamikken i en coachsession er gennem bogen levende og ret detaljeret fremstillet, og bag alle ordene synes der at være en gennemgående tone fra forfatteren om have lyst til at lære fra sig. Den entusiasme smitter læseren i de kapitler.

Bogen giver et overblik over anvendelsesmulighederne og de situationer, hvor coaching kan være relevant. Forfatteren advarer klædeligt mod at forveksle eller sammenblande coaching og psykoterapi. Alligevel kan man savne en kritisk og etisk stillingtagen til, hvornår coaching måske ikke er løsningen på problemet. Har Birgitte Jepsen virkelig ikke befundet sig i dilemmaer, hvor aktører omkring fokuspersonen, f.eks. en leder, har haft bestemte forventninger til, hvad coachingen skulle føre til? Og er der problemstillinger, som "hurtig og effektiv" coaching ikke kan klare? Jeg tænker især på fænomener som f.eks. alvorlig stress og udbrændthed, hvor personen befinder sig i patologisk fare, eller sociale problematikker som at være offer for mobning eller indgå i destruktive konflikter. Og kan individuel udvikling/coaching tænkes sammen med organisatorisk/teammæssig udvikling – altså at det ikke blot er den enkelte, der lærer noget nyt, men også det samlede team eller den organisation, han indgår i, hvor der kan være væsentlige, fælles mål at forfølge foruden de individuelle? Hvis forfatteren i sin coachingpraksis har

været ude for sådanne problemstillinger, kunne det have været spændende at have hørt hendes overvejelser, beslutninger og tilbagemeldinger til de involverede parter – lige så indgående som hendes beskrivelser i øvrigt er.

Coaching i praksis er på den ene side båret af forfatterens skrivelyst, entusiasme og ambitioner om at skabe bevægelse for andre mennesker, og virker på den baggrund inspirerende på læseren. På den anden side kunne man have ønsket sig, at Birgitte Jepsen – når hun nu var i gang – havde været mere ambitiøs i henseende til at udfolde de samfundskulturelle samt arbejds- og organisationspsykologiske perspektiver, som coaching i sin praktiske anvendelse og som praksisbegreb også involverer.

Anmeldt af **Jakob Hassing Pedersen**, cand. psych., medarbejder i Center for Supervision, Københavns Kommune.
e-mail: fb92@sof.kk.dk

Barne- og Ligestillingsdepartementet (udg.):
Kjønn og lønn. Fakta, analyser og virkemidler for likelønn

Barne- og Ligestillingsdepartementet Oslo 2008,
NOU 2008:6, 307 s., ISBN 978-82-583-0959-5.

Den norske ligelønskommissions arbejde stod på fra 2006 til 2008, og materialiserede sig i rapporten *Kjønn og lønn – Fakta, analyser og virkemidler for likelønn*. Overordnet set er det en interessant kortlægning og en bred dokumentation om ligelønsfænomenet, som præsenteres i rapporten. Det er dog samtidig en fragmenteret og abrupt rapport, som måske bedst egner sig som opslags- og problemkatalog for interesse-rede i ligelønsspørgsmål.

Rapporten indeholder 17 kapitler med alt fra præsentationen af kommissionens mandat til de endelige forslag til at mindske lønforskellene mellem mænd og kvinder. Herimellem præsenteres en bred pamflet af elementer som ligelønslovens perspektiver og faldgruber, lønudviklingen historisk set, de forskellige lønbegreber, de teoretiske berøringsflader, det karakteristiske ved

løndannelsen i Norge, forskellige forklaringer på løngabet samt erfaringer fra andre landes forsøg på at tackle lønproblemet. De tiltag for at mindske lønforskellene mellem mænd og kvinder som anbefales er bl.a. en styrkelse af ligestillings- og diskrimineringsombuddet, et lønløft for visse kvindedominerede områder i den offentlige sektor (3 milliarder i alt), indførelsen af lavløn- og kvindepuljer i den private sektor, flere barselsperioder til mænd og en styrkelse af rekrutteringen af kvinder til ledende stillinger.

Rapporten indeholder ligeledes en mindretalsudtalelse fra en af kommissionens medlemmer, professor Tom Colbjørnsen, som mener, at flere af de konkrete tiltag som kommissionen præsenterer, vil have uheldige indvirkninger på aftalefriheden i løndannelsen, på familiens selvbestemmelsesret og ligeledes vil hæmme virksomhedernes mulighed for at arbejde frit med ligestillings spørgsmål.

Uligeløn handler ikke kun om individuelle lønforskelle baseret på individuelle præstationer men er i stor udstrækning et spørgsmål om det kønsopdelte arbejdsmarked og specielt prisen på arbejdskraften i de kvindedominerede brancher og sektorer. Det fremføres, at den vigtigste grund til lønforskelle mellem mænd og kvinder er, at kvinder og mænd arbejder i forskellige sektorer, at der er flere mænd i det private erhvervsliv og at færre kvinder end mænd har lederstillinger. Det belyses, at kvinder får lavere afkast af uddannelse og erfaring end mænd, at lønforskellene mellem mænd og kvinder er større på det private arbejdsmarked end på det offentlige arbejdsmarked, og at løngabet et langt stykke hen ad vejen bliver større med uddannelseslængden.

Det påpeges at lovgivningen mod kønsdiskriminering og forbud mod forskelsbehandling har ført til at ulige løn for samme arbejde ikke overraskende er mindre udbredt end ulige løn for arbejde af samme værdi. Lønforhandlinger kan være komplicerede processer med mange forskellige aktører og niveauer og i særdeleshed indeholdende forskellige opgørelsesformer. Der føres derfor ikke mange klagesager om uligeløn, hvilket til dels hænger sammen med, at lovens virkeområde er begrænset til samme arbejdsgiver. Det meget interessante redskab arbejdsvurdering diskuteres, og det påpeges, at det besværlige er

at omsætte målingerne af arbejdsvurderinger til konkrete lønjusteringer blandt erhvervsgrupper.

Det fastslås, at der er samfundsmæssig konsensus omkring det urimelige i, at der eksisterer lønforskelle baseret på køn. Derimod er grænsen mellem, hvad der er diskrimination og legitime lønforskelle genstand for mange vurderinger. Det er ikke let at vurdere, hvad der er det bedste redskab til at reducere lønforskelle mellem mænd og kvinder.

Det kontroversielle spørgsmål om kvinder selv vælger at tjene mindre eller om de diskrimineres berøres og herunder diskuteres det, om ligeløn er et spørgsmål om retfærdighed, om økonomisk effektivitet eller om frie valg og det påpeges, at det som forstås ved ligestilling ikke er et entydigt begreb men derimod meget komplekst og udfordrende. De mål vi sætter for ligestillingsarbejdet har stor betydning for hvilke virkemidler vi ønsker taget i brug. Er det f.eks. resultatlighed eller chancelighed der er det vigtigste?

Det er samlet set positivt for læsningen af rapporten, at der visse steder tages begreber som klasse- og kønsmagt i brug. Det påpeges i rapporten, at uligeløn også kan relateres til den køns-mæssige arbejdsdelings naturlighed, og at køns-magt ofte er usynlig men har stor betydning for de logikker, som præger mænd og kvinders karriere og stillingsvalg.

I modsætning til den igangværende danske lønkommission, som også omhandler en analyse af ledelses- og organisationsspørgsmål, så var mandatet i den norske ligelønskommission mere fokuseret og mulighederne for at ende ud af et galt spor ligeledes reduceret, hvilket rapporten også vidner om. Der er ikke unødvendige redegørelser for samfundsforhold, som ikke kan relateres til ligelønsproblematikken. Ligeledes i modsætning til den danske lønkommission består den norske lønkommission næsten udelukkende af eksperter og forskere, hvilket havde den fordel, at der ikke var så mange organisationshensyn af tage. Dette har dog også resulteret i, at de tiltag som den norske lønkommission har fremkommet med ikke på samme måde, som dem der med stor sandsynlighed fremkommer i det danske arbejde i 2010, er 'handlet af' med interesseorganisationerne. Dette kan have det resultat, at anbefalingerne bliver sværere at implementere i arbejdslivet.

Hvis man skal pege på noget, som mangler i ligelønskommissionens rapport, må det være, at man på det helt konkrete niveau ikke bliver klogere på, hvordan man på de enkelte arbejdspladser bliver bedre til at håndtere spørgsmålet om, f.eks. hvilke kriterier, der skal ligge til grund for tildelingen af løntillæg, og hvilken former for åbenhed, der er de optimale for at skabe en konstruktiv lønkultur.

Anmeldt af **Kenneth Reinicke**, lektor, Ph.d. ved Institut for Samfund og Globalisering, RUC.
e-mail: kennethr@ruc.dk

Thomas Borchmann & Bendt Torpegaard Pedersen (red.):

Intimideringskommunikation.

Aalborg Universitetsforlag. MÆRKK serien nr. 5, 2008, 335 s., ISBN 978-87-7307-941-6.

Antologien har som hovedformål at indkredse udbredelsen og karakteren af en frygtbaseret arbejdsetik gennem analyse af en række illustrative casestudier og empiribeskrivelser fra dansk arbejdsliv i perioden 1999 til 2004. Samtlige artikler beskæftiger sig i detailanalyser med, "*hvorledes ulige magtforhold indstiftes, vedligeholdes eller forstærkes gennem kommunikation*". Fokus er på de komplekse kommunikative træk, som indgår i arbejdslivets eksplicite og implicite magtfremvisninger. Analysernes optik rettes særlig mod subtile desavoueringer og ængstelighedsfremkaldende kommunikationsmodi anvendt af virksomhedsledere og disses allierede – erhvervsjournalister, konsulenter og selvscenesættende medarbejdere, der vil demonstrere egen *employability* på kollektivets bekostning.

Antologiens syv artikler formulerer blandt andet teser omkring kommunikation som ængstelighedsstimulation, om brutalitet formuleret som en venlighed *you can't refuse* (mafiakommunikation), om skønomskrivninger af panoptisk medarbejderkontrol, om fortielser til fremme af usikkerhedsfremkaldende dobbeltbinds og magtfremvisninger, om positivtækningskurser som intimiderende kommunikationsform til

nedbrydning af kollektivets modmagt, om intra- og interpsykiske processer i intimideringskommunikation og om konkurrencestimuleringens erodering af kollegiale relationer i arbejdsmiljøer præget af rollekonflikter og usikkerhed.

Artiklerne er alle skrevet på videnskabeligt overbevisende og til tider også fængende manér. De omstændelige gennemgange af casematerialet illustrerer tydeligt analyser og teser, og har ofte en egen surrealistisk, underholdende værdi. Det forekommer dog ikke altid lige oplagt, at læseren skal læse eksempelvis et 10 sider langt referat af et 24 sider langt personaleblad for at kunne følge en artikels ellers sobre og stærkt interessante analyse af fortielser, iscenesættelser og implicite trusler i en magtdemonstration udfoldet som personalekommunikation. Det er dette omstændelige træk ved antologien, der som helhed giver den karakter af formelt afhandlet konferenceprotokol snarere end den teoretisk vækkende og overbevisende kajeryster, som den indholdsmæssigt også er. Flere steder i antologien er de ellers fængslende beskrivelser og analyser præget af en næsten cancellisproglig akademisk jargon (med op til 6 linjer lange sætninger), der forekommer unødvendig i en sammenhæng, hvor målgruppen er udpeget som "*den sprog- og kommunikationsinteresserede*". Antologiens sprogdragt og argumentationsform vil desværre nok begrænse den potentielle læserskare til et ganske akademisk publikum. Det er ærgerligt, for dens analyser, symptombeskrivelser, teser og gennemgående diskussion af samtidens panoptiske og intimteknologiske styringsformer og *management by fear* burde have interesse hos et meget stort publikum i Danmark.

Antologiens empiriske materiale udgøres i hovedsagen af publikationer på print og internet om ledelsesforhold, udgivet enten af virksomheder eller af danske massemedier. Desuden indgår materiale fra et DR tv-dokumentarprogram og fra et aktionsforskningsorienteret og empirisk feltstudie i en virksomhed med mange stressrelaterede sygdomsmeldinger. Antologiens redaktører beskriver selv artiklernes udgangspunkt som "*en labour-proces-teori inspireret forståelse af organisationen som en kamp-arena, hvor både indhold og form af tale kan anskues som aktive led i en kontroludøvelse*". Forfatterne anvender en række teo-

retiske tilgange – bl.a. hentet i socialpsykologi, individualpsykologi, socialfilosofi, sociologi, organisationsteori, mediestudier og kommunikationsteori – men har dog fælles afsæt i et kritisk fokus på kommunikation og de betingelser, der sættes af “den asymmetriske magtrelation, der optræder mellem arbejdstager og arbejdsgiver i en arbejdsorganisation og den begrænsede frihed, som arbejdstager har i forhold til at vælge eller fravælge arbejdet”. Bogens grundtone kan også illustreres med dens eneste, men gentaget gennemgående visuelle illustration – anvendt både på omslag og som kapitel-deler – nemlig *La Bocca della Verità*, den romerske stenfigur Sandhedens Mund. Denne illustration navngives eller begrundes ikke, men genkender man som læser figuren, vil man sandsynligvis have hørt følgende populærkulturelle vandrefortælling: Den, der stikker sin hånd ind i stenuhyrets mund og samtidig fortæller en løgn, vil få hånden bidt af! Antologiens grundtone markeres også af indledningskapitlets anvendelse af illustrative – men ikke nærmere kildeangivne – citater fra bl.a. Horkheimer & Adorno og W. Benjamin – sidstnævnte citeret for, at “æstetiseringen af politik er fascismens varemærke”.

En række af antologiens artikler udspringer af papers ved nordiske medieforskerkonferencer i 2003 og 2005, og bærer derfor præg af et kommunikationsteoretisk fokus. Antologien indgår desuden som publikation nummer 5 i MÆRKK-serien. MÆRKK står for Markedskommunikation og Æstetik: Reception, Kognition og Kultur, og er en forskningsenhed under Institut for Kommunikation på Aalborg Universitet. Antologien udgør desuden et resultat af forskningsprojektet “Sweatshop-propaganda”, der indgik i det SHF-støttede forskningsprojekt “Æstetisering af markedskommunikation” (2004-06). Både i kraft af dette udspring og i kraft af sin tekstlige og redaktionelle form ligger antologien som genre et sted mellem ‘grå litteratur’ og monografisk præsentation af nye teoriformationer. Formmæssigt har artiklerne karakter af forskningsrapporter, conference-proceedings, work-in-progress publikationer og workingpapers, mens dele af antologien har en mere teoretisk-monografisk eller ligefrem handlingsrådgivende karakter. Trods de minutøse og velargumenterede analyser og de teoretiske tesers overbevisende karakter har

bogen et noget uredigeret præg. Dette indtryk opstår dels ved en påfaldende forskel mellem de enkelte artiklers form, lix-tal samt antal af ukorrigerede slagfejl. Dels i kraft af det forhold, at bogen er udkommet i 2008, mens litteratur, empiri og noteapparat ser ud til at være afsluttet i 2005 eller tidligere. I første note i den første case i bogen står eksempelvis, at en given vægtgrænse “forventes nedsat med yderligere 50 gram i år 2006”. Endelig opleves rækkefølgen for antologiens artikler uforklarligt utraditionel, muligvis som udtryk for en allerede udarbejdet tekst-samlings kapiteldisposition, der måske er blevet kronologisk suppleret med yderligere kapitler, uden at antologien dermed har været gentænkt som samlet værk. En tilsvarende fragmentarisk karakter opleves også, når en af antologiens to redaktører i sin egen artikel beskriver “den målgruppe, som denne artikel henvender sig til” – snarere end at tale om bogen som helhed.

Trods det til tider fragmenterede indtryk repræsenterer antologien samlet set et forfriskende kritisk og teoretisk velfunderet bidrag til det omfattende felt af kommunikationsteoretiske og diskursanalytiske studier i arbejdsliv – eller måske snarere i studier af arbejdslivstekster. Antologiens teoretiske grundfundament er ikke nyt, men står forankret i de kritiske teoridannelser, der med udgangspunkt i bl.a. Marx, Frankfurterskolen og Foucault udfolder empirisk substantieret kritik af klassiske og nyere organisations- og ledelsesteorier samt sociologiske og økonomiske teoridannelser og *buzzwords* omkring vidensøkonomi, nyliberal individualisering og modernistisk rationaliseringsideologi i arbejdslivet. Antologiens nye bidrag er ansatsen til en teoretisk syntese gennem kaleidoskopisk, analytisk afsøgning af krænkende kommunikationsformer i arbejdslivet koblet med introduktionen af det valgte, danske ord *intimideringskommunikation* i en sammenhæng, hvor man tidligere på mindre nuanceret og teoretisk gennearbejdet vis har talt om *management by fear*. Nu mangler vi kun en bredere formidlet, mere koncis og alment tilgængelig præsentation af de i antologien skildrede subtile og komplekse forhold, der karakteriserer krænkende ængstelighedsstimulation under ulige magtsituationer på arbejdsmarkedet. Den må også meget gerne hedde intimi-

deringskommunikation – for her har forfatterne slået hovedet på sømmet.

Anmeldt af **Karen Lisa Salamon**, antropolog fra Københavns Universitet og Ph.D. i ledelse fra CBS. Arbejder som uafhængig forsker og rådgiver med firmaet www.etnograf.dk.
e-mail: salamon@etnograf.dk

Kim Gørtz & Bo Heimann:

Værdier med mening. Et filosofisk opråb om etisk funderede værdiprocesser i erhvervslivet.

Frydenlund 2008, 304 s.,
ISBN 978-87-7887-643-0.

Det fremgår af bogens forord, at det overordnede formål med bogen er at påvirke virksomheders arbejde med værdier i en retning, så dette ikke kun har fokus på at 'gøre tingene rigtigt' men også får fokus på at 'gøre de rigtige ting', dvs. forfatterne ønsker at understrege nødvendigheden af, at erhvervslivet bestræber sig på at gøre værdiarbejdet til et etisk og almennyttigt anliggende. Bogen skal derfor, som undertitlen udtrykker det, opfattes som et filosofisk opråb til fremme af dette ærinde.

Forfatterne mener, at filosofiske perspektiver på værdiarbejdet kan bidrage til at generere en meningsfuld kultur og være en aktiv og nødvendig sparringspartner gennem værdiarbejdets forskellige faser. Bogen er opdelt i en introduktion og fire efterfølgende dele, der behandler hver sit overordnede tema. I *introduktionen* præsenteres læseren for det, forfatterne ser som kerneproblemet i det værdiarbejde, der aktuelt og typisk udfolder sig i virksomhederne. Dette sker med henvisninger til eksempler fra praktisk arbejdsliv og filosofiske ekskursioner. Her identificeres *egennytten* som det, der motiverer de herskende værdier, og dette sættes op som modsætning til den moralske sociale karakterdannelse og almennyttige orientering, som der argumenteres for er bogens mission at bidrage til udviklingen af.

Det er samtidigt et opgør med forestillingen om, at markeds kræfter og økonomiske rationaler

alene kan stå for denne udvikling. Politikken, som kunne have været arnestedet for etisk orientering og personlig udvikling, har angiveligt i forfatterens optik for længst spillet fallit. Det må derfor være fra erhvervslivet selv, at dannelsen af en anden moralsk og social karakter må finde sted.

Del 1 tager udgangspunkt i de problemstillinger, som introduktionen benævner, og der opstilles en række idealkrav og forudsætninger for, at værdiarbejdet kan bevæge sig i den rigtige retning. Her fremdrages, diskuteres og kritiseres fra udvalgt litteratur en række omtaler og beskrivelser af visioner og missioner med værdiarbejdet i forskellige sammenhænge. Der er gennemgående en markant fokusering på lederens position og funktion i dette arbejde, og det diskuteres, hvordan magtpositionen som leder kan og bør forstås. Det nødvendige i at forankre værdierne i et strategisk grundlag betones, samt dette samtidigt at være meget afklaret og bevidst om som leder, hvordan værdier skal og bør bringes frem og videre ud i virksomheden. Forfatterne præsenterer forskellige modeller og metoder til fremme af en sådan afklaring af såvel de personlige som organisatoriske forudsætninger for etableringen af det rette udgangspunkt for et langstrakt værdiprojekt.

Del 2 tager mere specifikt fat på forholdet mellem personlige værdier og organisationens værdier, dvs. værdierne skal i forfatterens optik forstås som både indre og interne. I denne sammenhæng diskuteres fx, hvad der skal forstås ved et autentisk værdigrundlag, og hvordan autentiske værdier bringes frem i lyset.

Der foretages en række filosofiske ekskursioner med henblik på at begrunde den bevægelse, værdiprocesser som udviklingsprocesser angives at løbe igennem, nemlig en proces der bevæger sig gennem tre forskellige former for vilje: viljen til nydelse, viljen til magt og viljen til mening.

Disse viljekategorier bruges i bogen til at argumentere for, at det er muligt at etablere et ligeværdigt forhold mellem personlige værdier og virksomhedens værdier.

I denne forbindelse fremlægges som en slags programerklæring, at denne balance ikke handler om, at de personlige værdier skal indordnes under virksomhedens autentiske værdier, men om at anvende egne personlige værdier til at gøre

virksomhedens værdier vedkommende og meningsfulde for en selv. Den overordnede pointe i del 2 er at komme viljen til nydelse til livs og etablere viljen til mening som det dominerende værdigrundlag. Dette bliver i forfatterens logik tilfældet, når de personlige og virksomhedens værdier integreres og etablerer en 'helhedsorienteret rationalitet', som det udtrykkes.

Del 3 beskæftiger sig med en række problemstillinger, der knytter sig til etableringen af en sådan helhedsorienteret rationalitet baseret på en vilje til mening, dvs. til fx magtspil og forskellige pragmatiske forretningsmæssige manøvrer.

Her introduceres *engagementet*, som det alle ønsker såvel personligt som organisatorisk. Forskellige typer og former for engagement sættes i forhold til de forskellige former for viljer nævnt tidligere, dvs. man kan være engageret, både hvis ens værdigrundlag baserer sig på en vilje til nydelse, og være engageret, hvis man er fundet i en vilje til magt eller mening. Hvilken slags engagement, der er tale om, siger blot noget om, hvor langt man er kommet i sin personlige og organisatoriske udviklingsproces.

Del 4 er mere direkte anvendelsesorienteret og beskriver en række især kommunikative værktøjer til arbejdet med at skabe engagement og i det hele taget gelejde værdiarbejdet igennem på en vedkommende og meningsfuld måde.

Lad det være sagt med det samme, bogen er ikke nem at finde rundt i. De to forfatteres faglige baggrunde er henholdsvis filosofien og journalistikken, og de skriver i forordet, at deres største udfordring i forbindelse med bogen har været at integrere en filosofisk sprogstil i en journalistisk. Hvorfor sprogstilen skulle gøres journalistisk er uklart, men det er i anmelderens opfattelse sket. Måske ligger begrundelsen herfor i, at bogen skulle fungere som det, der i bogens undertitel benævnes som et opråb til ledere, HR-folk og i det hele taget mennesker, der har en interesse i erhvervslivet.

Men med tanke på bogens meget spredte og forskelligartede indhold samt dens opbygning og omfang synes det ikke at være lykkedes gennem bogen at få stringens i opråbet.

Der er skrevet et prisværdigt grundigt og omfattende forord, der læsevejledende redegør for bogens opbygning og logik. Dette har forfat-

terne vel også selv fornemmet var en nødvendighed. Forordet i sig selv præsenterer således en klar og stringent logik på resten af bogens vegne, men som sagt synes dette ikke at holde, når man giver sig i kast med de enkelte dele af bogen eller forsøger at se bogen som helhed. Bogen i sin helhed opleves som 'sammenbragt', dvs. ikke alle elementer i bogen synes at være udsprunget af en nødvendighed i forhold til at kunne belyse bogens centrale problemstilling.

Selv om han ikke bliver nævnt, minder bogens argumenter og pointer vedrørende værdiarbejdsprocessen særdeles meget om de ræsonnementer, Peter Senge i sin tid fremførte i forbindelse med sin introduktion af begrebet om den lærende organisation. Også Senge fokuserede på at udvikle metoder, der kunne tage højde for såvel medarbejdernes personlige udvikling som virksomhedernes forretningsmæssige succes. For Senge handler det om, på samme måde som i nærværende bog, at ledelsen skal gå foran og inddrage medarbejderne i det, der skal læres og forandres og derigennem skabe både fælles visioner i organisationen og engagement hos medarbejderne. Herved vil der samtidigt blive skabt det, Senge kaldte *visioner med mening*. I nærværende bogs terminologi hedder det *værdier med mening*.

Man kan sige, at bogens hensigt med at understrege nødvendigheden af, at virksomheder begynder at fokusere på *at gøre de rigtige ting*, rammer ind i en aktuel virkelighed med en relevans, som forfatterne næppe kunne have forudset i forbindelse med bogens tilblivelse.

Opråbet om at fokusere på at gøre de rigtige ting er i anmelderens begrebsforståelse i virkeligheden først og fremmest et dydsetisk projekt.

Bogens arbejde med de angiveligt etisk funderede værdiprocesser i erhvervslivet synes dog ikke at følge op på dette udgangspunkt, dvs. der holdes ikke fast i det dydsetiske program, der formuleres i introduktionen, om at gøre de rigtige ting og ikke, som det er det almindeligste, underlægge sig en nytteetik.

Forfatterne kommer således i bogen i et modsætningsforhold til deres eget program, og formulerer sig, på linje med rationalerne i den lærende organisation, på et nytteetisk grundlag.

Det er overvejende instrumentelle og funktionelle rationaler, der kommer til udtryk i bogens

beskrivelser af værdiarbejdsprocessen på trods af, at enkeltaspekter undervejs bliver forsøgt begrundet med en bred vifte af filosofiske referencer til Nietzsche, Kant, Hegel, Kierkegaard m.fl. Disse i øvrigt både relevante og interessante indspark kommer således også til at fungere instrumentelt, dvs. de optræder i det omfang, de vurderes anvendelige til at uddybe begreber som fx engagement eller autencitet. De filosofiske begreber er blot ikke oprindeligt udtænkte som funktionelle og slet ikke i relation til et moderne erhvervslivs dominerende økonomiske rationaler. Det kan således diskuteres, hvilken status anvendelsen af de filosofiske ekskursioner har.

Dydsetikken har de seneste årtier med stigende styrke meldt sig tilbage inden for en bred vifte af videnskabelige domæner, efter at pligtetikken og nytteetikken/måletikken gennem flere århundreder har været på det nærmeste enerådende. Det kunne have været interessant, hvis det dydsetiske udgangspunkt i bogens introduktion var blevet fastholdt gennem bogen.

I så fald kunne 'opråbet' også i højere grad have afgrænset sig i forhold til den enorme mængde af anden litteratur om arbejdslivsforhold, der måske ikke så mærkeligt også har et nytteetisk udgangspunkt. Den seneste tids mange eksempler på, hvordan nyttefilosofi som fri udfoldelse kan folde sig så meget ud, at den bliver selvdestruktiv, inviterer dog til egentlige dydsetiske overvejelser.

Anmeldt af **Jens Gudiksen**, lektor ved Danmarks Biblioteksskole.
e-mail: jg@db.dk

Morten Ejrnæs & Jens Guldager:
Helhedssyn og forklaringer – i sociologi, socialt, sundhedsfagligt og pædagogisk arbejde.

Akademisk Forlag 2008, 240 s.,
ISBN 9788750039853.

Der er for tiden et stort udbud af lærebøger i socialvidenskabelig metode. Der er tilsyneladende et stort behov for lærebøger, der kan

ruste studerende og professionelle til de konstante forandringer og udviklingsprocesser, der foregår i deres arbejdsliv. Ejrnæs og Guldager har skrevet en af de gode af slagsen. I bogen sætter de sig for at kombinere indføring i klassiske videnskabsteoretiske/samfundsfilosofiske spørgsmål med kvalificering af socialt, pædagogisk og sundhedsfagligt arbejde. På den måde handler bogen om *arbejdslivet* for de professioner, der ligger inden for disse fagfelter; men synsvinklen er ikke arbejdslivet som sådant, men kundskaben, som bør udfolde sig i dette arbejdsliv. Forfatterne opstiller 3 målsætninger med bogen: 1) en indføring i, hvad videnskabelige forklaringer og kausalitet handler om 2) opstilling af metoder til tilvejebringelse af helhedssyn og tværfaglighed i socialt-pædagogisk og sundhedsfagligt arbejde og 3) en diskussion af, hvad det betyder at have god teori og forskning bag en professionel praksis.

Der lægges ud med en kvalificeret samfundsfilosofisk og metodologisk indføring i især sociologiens kontroverser om, hvad forklaringer egentlig handler om. I modsætning til nyere strømninger som poststrukturalisme og socialkonstruktivismen insisterer forfatterne på, at forklaringer og kausalitet, hvor komplekse problemerne i disse temaer end er, må være det ultimative mål for socialforskningen. Hvis denne ikke evner at levere kvalificerede drøftelser af forudsigelighed, har den efter forfatternes mening mistet sin relevans. Forfatterne kvitterer selv for dette standpunkt med en detaljeret og vidende gennemgang af faldgruber og pluralistisk mangfoldighed i forståelsen af, hvad der skaber gode forklaringer, og hvornår man med rimelighed kan tale om årsagsmekanismer. Læseren føres igennem positivismestriden og de kompleksiteter, som positivismekritikken udfordrer socialvidenskaben med. Ikke mindst betydningen af strukturelle forklaringer og kausalitet bliver instruktivt belyst.

Etablering af helhedssyn knytter sig i socialvidenskaben i reglen til eksistensen af generelle teorier, som således kan støtte empiritolkninger i retning af et helhedssyn. Ejrnæs og Guldager går et skridt længere: de søger efter en empirisk forskningsmetode, som kan fremme helhedssyn og samtidig fastholdelse af flere forskellige teoritolkninger. Inspirationen kommer her især fra

Niels Bohr, der med sin komplementaritetsteori leverer en samfundsfilosofisk argumentation for, at forskningen må og skal kunne rumme forklaringstyper, der er forskellige og i streng forstand uintegrerbare, fordi de afspejler gensidigt ekskluderende italesættelser af viden i kraft af selve målemetoden. Nu ved Ejrnæs og Guldager jo godt, at naturvidenskab og socialvidenskab er meget forskellige, men alligevel insisterer de på, at komplementaritetstænkningen kan lære socialvidenskabens noget i retning af at se kompleksitet i den sociale virkelighed: f.eks. samtidigheden af et strukturperspektiv og et aktørperspektiv. Problemet er ikke at finde en integration af disse to perspektiver, men at fastholde, at vi i helhedssynets navn kan abonnere på begge forklaringstyper i forståelsen af sociale problemer.

Forfatterne forsøger at føre denne inspiration videre til en drøftelse af begrebet dialektik. Det er uklart, hvordan de ser forholdet imellem komplementaritet og dialektik. Men drøftelsen af dette begreb er, når teksten skal fungere som en lærebog, noget mere ufærdig end diskussionen af komplementaritetsforståelsen. Sartres eksistenssociologi præsenteres som bud på en dialektisk analytik, men man savner udfoldelser af dialektikbegrebet, som det er udviklet i nyere frigørelsesorienteret kritisk teori i forlængelse af Adorno. Endvidere savner man også relateringer til genealogibegrebet, som det f.eks. udfoldes hos Foucault. I begge optikker rummes tilnærmninger til kritiske helhedssyn på sociale problemer.

I bogens sidste halvdel vender forfatterne sig mere eksplicit imod det sociale, pædagogiske og sundhedsfaglige arbejde. Her fokuseres på konkrete forklarings betydning i tilnærmning til temaer som f.eks. social arv. Denne del af bogen kan læses som en fagkritik af den danske socialforsknings reduktionisme og hvad denne reduktionisme betyder af forkortelser i en professionel praksis. Den danske socialforskning har været optaget af risikoanalyser i sociale og sundhedsmæssige problemfelter. Forfatterne bruger her på eksemplarisk vis første halvdel af bogens indføringer i de helhedsorienterede forklaringsmetoder til at påvise svagheder og reduktioner i denne socialforskning; og de formår at udpege, hvilke kvalitetsproblemer dette efterlader i den professionelle praksis.

Som nævnt i indledningen til denne anmeldelse lover forfatterne at belyse, hvad metoder og teori betyder i den professionelle praksis. Dette løfte bliver kun delvis indfriet. Ganske vist anfører de, at forskning og teori kun er et aspekt af socialt, pædagogisk og sundhedsfagligt arbejde, og at praksiserfaringer er mindst lige så vigtige for, hvordan det professionelle arbejde udfoldes. Men denne viden eller bevidsthed bliver ikke konkret, og den bliver aldrig udfoldet som bud på, hvordan der kan skabes et godt samspil imellem (kritisk) forskning og praktiske erfaringer. Derved bliver bogens optagethed af forklaringsformer og teori i sig selv en smule reduceret: det er selvfølgelig centralt, at professionelle socialarbejdere kan udøve *fagkritik* af den forskning, som udøves i feltet. Men det er mindst lige så vigtigt, at socialarbejdere bliver i stand til at se sig selv og deres faglighed som et aktivt bidrag til en fagkundskab, der kollektivt bør gøre sig gældende i udøvelsen af deres professioner. Ejrnæs' og Guldagers bog leverer det ene ben i udviklingen af en professionsfaglighed, men man savner et – idet mindste metodisk – bud på, hvordan det andet ben, praksiserfaringerne, kan spille sammen med og udvikle denne kritiske refleksion over sociologi og socialvidenskabelig forskning. Det bør vel være en del af helhedssynet.

Anmeldt af **Kurt Aagaard Nielsen**, sociolog og professor ved Institut for Miljø, Samfund og Rumlig forandring, Roskilde Universitet
e-mail: aagaard@ruc.dk

Erik Elgaard Sørensen, Lise Hounsgaard, Birgit Ryberg & Frode Boye Andersen (red.):

Ledelse og læring – i organisationer.

Hans Reitzels Forlag, 2008, 252 s., ISBN 9788741251295

Jeg er løbende på udkig efter bøger til brug i min undervisning i projektledelse og forandringsledelse. Jeg underviser både ingeniørstuderende (på diplom og masterniveau) og erfarne praktikere – derfor er denne bogs ambition om at udfylde et hul og give *“en samlet beskrivelse*

af aktuelle ledelsesudfordringer ud fra et læringsperspektiv”, hvor målgruppen ønsker at kvalificere deres ledelsespraksis gennem et teoretisk perspektiv; præcis hvad jeg søger.

Jeg er helt enig i behovet for teoretisk base-rede koblinger mellem ledelse og læring, der rækker ud over de mange bøger, der er bygget på et enkelt perspektiv, og jeg fandt flere inspirerende artikler med gode teorier og pointer til at forstå ledelse i et læringsperspektiv. Men jeg vil med det samme afsløre, at jeg ikke synes, det er lykkedes at skrive en sammenhængende bog. Den virkeliggør hverken sin målsætning om en samlet beskrivelse eller rammer sin brede målgruppe, dertil er det teoretiske perspektiv alt for usammenhængende.

Bogens indledende kapitel af de fire redaktører giver en god introduktion til det teoretiske niveau i bogen – der tages afsæt i en modernitetsforståelse og i at ledelse og læring må forstås i et samfundsmæssigt perspektiv. Indledningsvis argumenteres der også for, at ledelse i den private og offentlige sektor ligner hinanden mere og mere, hvilket blandt andet ses i nye initiativer til medarbejderinddragelse og konceptualisering af ledelse inden for det offentlige (især New Public Management). Ledelse og læring skal forstås i en kontingent kontekst – dette udgangspunkt er et opgør med den positivistiske management litteratur og de mange populære koncepter (Lean, Kvalitetsledelse, Scorecards m.fl.), der ofte blot er endimensionelle opskrifter på succes. For at bryde med de *“endimensionelle positivistiske funderede styringsforestillinger”* skal læring blive medium for ledelse. *“...læring forstået som de konstruktioner, der i erkendelsesteoretisk forstand genererer kulturen, relationerne og i sidste instans billedet af den kontekstuelle virkelighed, inden for hvilken man agerer som organisation. Ikke læring forstået som et statisk produkt, men læring forstået som læreprocesser.... På den måde bliver læring også prisme for både drift og udvikling, fordi både drift og udvikling må forstås som foreløbige fikseringer af stykkevis foranderlighed. Moderne ledelse må derfor være læringsledelse, fordi det som integrerende perspektiv favner både organisationsopgaven og medarbejderdimensionen”*.

Efter denne indledende problematisering af ledelse og læring i organisationer, skæres bogen

i tre dele med temaerne “ledelse og læring generelt i organisationer”, “ledelsesaspekter med særlig udvikling, relationer og kvalitet” og til sidst “nye forståelsesrammer for ledelse”.

Det er ikke nogen samlet beskrivelse, som bogen ellers lægger op til. Jeg savner ikke et teoretisk kapitel om læring i organisationer. Jeg savner forklaring på, hvad den enkelte artikel bidrager med i forhold til bogens ambition og mål. De indledende betragtninger er spændende og relevante, men jeg synes det klinger hult blot at konstatere, at *“læringsperspektivet [er] skrevet med som grundlæggende optik i forhold til temaerne i de enkelte artikler”*.

Jeg har ikke selv skrevet mange bøger og jeg har stor respekt for forfattere, der udgiver bøger – at skrive en sammenhængende og argumenterende bog om så store og komplekse emner som læring og ledelse er svært og tidskrævende. Det bliver ikke nemmere af at man er fire redaktører og otte forfattere. Det kræver, man mødes og diskuterer og samskaber. Udfordringen består i at få samlet og præsenteret pointerne og at få et flow i argumentationen. Jeg synes ikke, bogen fungerer som bog, og her må flasken pege på redaktørerne, som ikke har skabt en tilstrækkelig sammenhæng mellem redaktørernes indledende kapitel og de otte kapitler. Jeg savner opsamlinger på bogens tre dele og ikke mindst en samlet afrunding, der fortæller, hvad de forskellige kapitler har bidraget med, og hvor langt vi er nået. I forlængelse heraf kan flere af artiklerne kritiseres for at være alt for lange – de skulle være skåret skarper.

Forfatterens forskellige teoretiske udgangspunkt er i sig selv et spændingsfelt, som havde gjort det vanskeligt at skrive et afsnit om læring, der ville dække alle positioner. Læring er et felt med mange meget forskellige teoretiske afsæt, og det afspejles! Artiklernes (kapitlernes) analyser trækker blandt andet på systemteori, organisationsteori, psykoanalyse, etnometodologi, kritisk teori, kulturteori, institutionalisme og konstruktivisme – det giver anledninger til nogle meget forskellige input til navigation i en ledelsespraksis. Det er spændende og udfordrende! Og så måske for udfordrende. Læseren får nok mange spændende input, men ikke noget stillads til at kravle op og få lidt overblik. Det betyder, at jeg

ikke er i stand til at vurdere artiklerne ud fra deres eget teoretiske ståsted – jeg kan vurdere, om de giver mening og inspiration – og det er der flere af dem, der gør. Der er altså nogle af teorierne, jeg kan bruge, og nogle jeg ikke kan bruge – endsige forstå. Eksempelvis tror jeg, man skal være organisationspsykolog (eller leder med terapeutisk baggrund) for at have glæde af at læse Steen Visholms artikel (kapitel 6) "Ledelse i den postmoderne organisation – fra roller i struktur til personer i relationer", hvor han benytter psykologisk udviklingsteori til at beskrive relationer og fænomener i organisationer, fx kreativitet: "Den reparative kreativitet har rødder i den position, hvor barnet opdager, at den gode og den onde mor/bryst er den samme person. Barnet forskrækkes over at erkende, at den aggression og det had, det retter mod den onde mor, også må være gået ud over den mor, som det elsker og er afhængig af. Barnet bliver bange for, at det har ødelagt moderen....". Artiklens titel lokker med meget vigtige problemstillinger, men jeg forstår ikke Steen Visholms koblinger og analyser, jeg synes det er overdrevet psykologisering. Jeg føler mig ikke beriget af den 32 sider (alt for lange) artikel og redaktørerne hjælper som nævnt ikke.

Jeg vil på den resterende plads fremhæve de artikler, jeg er blevet inspireret af. Dermed ikke sagt at alle de andre artikler er dårlige, de kræver måske bare en anden tilgang og baggrund end min.

I første del (kapitel 4) har Lars Qvortrups skrevet en lille perle om "Læring, beslutningskommunikation og selvforandring: Ledelse af den lærende organisation". Her får man et godt indblik i, hvad et systemteoretisk perspektiv (Luhmann) kan bidrage med. Begreber som meningssystemer, beslutningspræmisser, beslutningskonsekvenser og anden ordens ledelse bliver beskrevet og illustreret gennem eksempler fra den lærende organisation.

I anden del (kapitel 5) har Klaus Nielsen skrevet om "Læring og udvikling: situeret læring og ledelse". Læring gennem deltagelse i praksisfællesskaber giver gode billeder og forståelse af, hvor og hvordan læring faciliteres. Introduktion af begrebet 'distribueret ledelse' beskriver mulighederne for at udvikle og sprede handlemuligheder ved at åbne for brud med strukturer og magtrelationer.

I tredje del (kapitel 8 og 9) er der to artikler skrevet af henholdsvis Dorthe Pedersen og Kurt Klaudi Klausen, det er spændende læsning om ledelse og reformer i den offentlige sektor herunder New Public Management og Public Governance. Kurt Klaudi Klausen beskriver levende linket mellem den offentlige og private sektor som nogle generiske udfordringer. Dermed fuldbyrder artiklen en vigtig del af bogens målsætning om at skabe en udveksling mellem de to sektorer – her kan den private sektor blive beriget af erfaringerne fra den offentlige sektor. Det er et meget inspirerende 'turn'.

Efter den noget barske kritik er der altså alligevel nogle gode artikler, som jeg nok ikke havde fundet, hvis jeg ikke havde fået anmeldertjansen. Disse artikler vil jeg anvende og anbefale til andre.

Anmeldt af **Henrik Buhl**, civilingeniør, ph.d., partner i ProjectPilots ApS og ekstern lektor ved DTU Management, Danmarks Tekniske Universitet.

e-mail: hb@projectpilots.dk

Mette Denning:

Kan du klare alt? – om følelser, følelshåndtering og stress.

Dafolo 2008, 134 s. ISBN 978-87-7281-352-3

Jeanett Bonnichsen:

Fra stress til trivsel – i den pædagogiske verden.

Dafolo 2008, 127 s. ISBN 978-87-7281-332-5

I den jeg gik i gang med at læse de tilsendte bøger om stress mindede jeg mig selv om, at det ikke drejer sig om videnskabelige analyser af emnet, men om *brugsbøger*. De skal vurderes på relevansen af den hjælp og vejledning, de tilbyder enkeltpersoner og arbejdspladser i en konkret sammenhæng. Det faldt mig heller ikke svært at placere mig i rollen som en læser, der søger efter information og gode råd, for lidt stresset er man vel altid. Det sidste fik jeg i øvrigt bekræftet, da jeg besvarede en test af mulige symptomer på stress (Denning, s. 73-74).

Stress er et ret diffust begreb. Det kan henvise til en bestemt psykisk og somatisk tilstand, til noget mennesker udsættes for og endelig også til en mere generel følelse af anspændthed eller utilfredshed. Der er også langt fra enighed om forklaringer og årsagssammenhænge i forbindelse med de forskellige varianter af stress. En enkelt bog vil derfor aldrig kunne dække alle aspekter. De to bøger, som er til anmeldelse her, fokuserer således også på hver sit delområde, hvilket forklarer, at forlaget har valgt at udsende begge bøger inden for samme år.

Kan du klare alt? har ikke en klart afgrænset målgruppe, men i indledningen markeres det, at "målet er at stille skarpt på, at der er en pris, der skal betales, hvis man vælger at stå på ræset og forsøger at leve op til alle sine idealer". 'Ræset' ses som et vilkår, der følger med det moderne videns- og informationsfund og fremstår som en metafor for den type arbejde, som især varetages af personer i ledende stillinger. Præmissen for udredningen er, at den enkelte ofte lider under den forestilling, at hun eller han kan og skal klare alt. Ikke uventet understreger forfatteren, at dette ikke er muligt, og at den enkelte skal lære at sætte grænser for sin arbejdsindsats ved at lytte til sine følelsers og krops signaler. Men en yderligere præmis for bogens argumentation er, at folk, der står midt i ræset, ofte savner evnen til netop dette, eller også søger de at kontrollere deres følelser på en uensigtsmæssig måde. Begge dele vil i det lange løb føre til stresslignende tilstande. Denne tese underbygger Denning i en ret omfattende gennemgang af hjernens centrale dele og funktioner. Hun redegør for kognitive skemaer og grundlæggende antagelser, som mennesker antages at udvikle i et samspil mellem biologisk arv og miljømæssige betingelser, og som viser sig i bestemte forventninger til personen selv og omgivelserne. Denning anviser måder, hvorpå man kan undersøge disse tankemønstre, og hun peger på vejtrækningsøvelser med henblik på at øge kropsfølelsen. Hun beskriver desuden, hvordan en form for selvhypnose kan påvirke hjernens aktiviteter. Antagelsen er, at disse øvelser vil kunne hjælpe den enkelte til at udvikle nye livsstrategier, der vil føre til mindre stressskabende adfærd.

Bogen bygger – som det vil være fremgået – på en ren individualistisk tilgang til stressre-

duktion, der har neuropsykologien som videnskabsteoretisk grundlag. Jeg afviser ikke, at den enkelte kan have nytte af, at i højere grad at lytte til sin krop og tænke over sin tilgang til verden, men spørgsmålet er alligevel, om denne bog kan hjælpe den enkelte til at blive mindre stresset. Gennem formuleringer som "Når reptilhjernen vurderer, om der er fare på færde, sker dette gennem følelserne, og, hvis der er tale om følelsen frygt, vil kamp-flugt systemet blive aktiveret" lægges der op til forestillinger om en selv som styret af hjernen som en slags computer, hvis software man skal lære at anvende bedst muligt. I betragtning af, at følelser spiller en så fremtrædende rolle i denne bog, er det paradoksalt, at følelser omtales så følelsesløst, og at følelsesmæssige relationer mellem mennesker praktisk talt ingen plads har.

På en af de første sider i *Fra stress til trivsel* præsenterer forfatteren to matematiske formler. Den ene er for trivsel, den anden for tilfredshed. Den første ledsages af denne forklaring: "Trivsel (TR) = den samlede sum af TR med kæresten + TR med jobbet + TR med lokalerne + TR med kollegerne + TR med chefen + TR med chefen + TR med egne præstationer og så videre. Formlen skal demonstrere, at arbejds livet kan være belastet, men denne belastning kan opvejes af andre sider af personens liv, således at den samlede sum alligevel bliver trivsel. Den stærkt forenkledede tankegang fik mig til at frygte, at Bonnichsens bog ville vise sig at være lige så abstrakt og ensidigt naturvidenskabeligt orienteret som den foregående. Det er den imidlertid ikke. Forfatteren synes næsten at glemme de indledende formler og fokuserer i størstedelen af bogen på nogle meget realitetsnære problematikker på en pædagogisk arbejdsplads. De ydre forhold i form af bl.a. kommunens økonomiske prioriteringer, forældrenes krav og børnenes behov sættes over for indre krav, der vedrører den personlige oplevelse af mening og kvalitet i arbejdet. Der præsenteres måder, hvorpå pædagogens rolle, det kollegiale samarbejde og ledelsen kan tages op som temaer og ses i forhold til arbejdsstedets belastninger. Samtidig gives der anvisninger på, hvordan den enkelte kan undersøge de følelser, der opstår i bestemte situationer med henblik på at indkredse, hvor den største belastning ople-

ves. Her er der altså meget for en pædagog at hente. Hun kan med bogen i hånden insistere på at sætte det professionelle arbejdsmiljø på dagsordenen der, hvor hun befinder sig. Selektivt anvendt vil bogen kunne bidrage til, at medarbejdere og ledelsen sammen kan blive mere bevidst om, hvor der skal sættes ind i forhold til de sider af arbejdet, der kan skabe vantrivsel og i sidste instans stress.

Selv om disse to bøger som sagt er lanceret som brugsbøger, er de alligevel præget af den videnskabelighed, der bedrives på akademisk niveau, men det er en forbindelse, som forfatterne ikke åbent vedkender sig. Det ville for begge forfatteres vedkommende have været en fordel, hvis de omtalte, at stressforskningen omfatter et bredt videnskabsteoretisk felt, og at de fore-

liggende bøger tager afsæt i bestemte teorier og udelukker andre. Dermed ville det kunne undgås, at bøgerne bliver taget til indtægt for den endelige sandhed, og at læsere låste sig fast på bestemte fortolkninger af emnet. Umiddelbart synes afsættet i en bestemt professionel virkelighed at give de mest oplagte muligheder for forebyggelse af stress, men på grund af stressfænomenets kompleksitet vil kendskabet til forskellige vinkler på emnet alligevel være vigtigt for, at så mange som muligt vil kunne hjælpes til et bedre arbejdsliv.

Anmeldt af **Åse Høgsbro Lading**, lektor ved Institut for Psykologi og Uddannelsesforskning, Roskilde Universitet.
e-mail: alading@ruc.dk