

# Anmeldelser

Peter Hasle, Eva Thoft & Kristian Gylling  
Olesen:

## **Ledelse med social kapital**

L&R Business 2010, 192 s., ISBN: 9788711428900

I den nyligt udkomne bog *Ledelse med social kapital* (2010) introduceres begrebet social kapital i et virksomhedsperspektiv. Når ledelse ikke handler om at lede og fordele arbejdet, men primært om at lede sociale relationer, så bliver det vigtigt at sætte fokus på *social kapital*. Social kapital består af de sociale og professionelle relationer mellem mennesker, der bliver dannet, når ledere og medarbejdere udfører og løser organisationens kernearbejdsopgaver sammen og i bedste fald skaber tillid, retfærdighed og samarbejde.

Traditionelt råder danske virksomheder over en stor social kapital, der forvaltet rigtigt, kan sikre optimal anvendelse af de menneskelige ressourcer, viden og kompetencer og sikre større produktivitet, kvalitet og trivsel plus større konkurrenceevne. Bogens målgruppe er ledere og medarbejdere, der beskæftiger sig med HR, personaleledelse, kommunikation og arbejdsmiljø. Forfatterne forsøger at slå bro mellem forskning og forskningsformidling og give en prisme, som bryder lyset på en ny måde, så der bliver fokus på en væsentlig ressource, der ligger gemt i organisationen, nemlig den sociale kapital.

Hvor forskningen i psykisk arbejdsmiljø tidligere har haft en tendens til at fokusere på egenskaber ved den enkelte medarbejders job, jf. de "seks guldorn": *indflydelse, mening i arbejdet, anerkendelse, forudsigelighed, social støtte og krav*, så er fokus nu ikke længere den enkeltes job, men snarere bestemte egenskaber ved virksomheden, dvs. de menneskelige relationer i virksomheden. Der tales ligefrem om "de tre diamanter":

*tillid, retfærdighed og samarbejdsevne*. Begrebet *social kapital* bygger bro mellem produktion og arbejdsmiljø og udfordrer den eksisterende arbejdsmiljølovs traditionelle risikotankegang, der retter sig mere mod forebyggelse af sundhedsskader snarere end skabelse af tillid, retfærdighed og samarbejde.

Social kapital forstås som et kollektivt fænomen, der ikke kun er knyttet til den enkelte medarbejders job, personlige træk og arbejdspladsens belønningsformer, men langt bredere som indbegrebet af den daglige interaktion og de sociale relationer medarbejdere indgår i med hinanden og ledelsen. Forfatterne tilbyder en ny forståelsesramme for, hvad der skaber et godt arbejdsmiljø, ligesom den individualiserende teoriudvikling fortrænges af mere tværgående teorier, der tager udgangspunkt i virksomhedernes sociale kapital, herunder ledelsesteori, arbejdsmiljøteori, sociologi, organisationspsykologi og social filosofi.

Forskningen i virksomhedsledelse har først for nylig fokuseret på den sociale kapital som forklaring på, hvad der skaber organisatorisk performance. I et studie, *Trivsel og produktivitet* (2009)<sup>1</sup>, har professor Tage Søndergård Kristensen f.eks. støvsuget de nyeste internationale undersøgelser, rapporter og bøger på området for at finde ud af, om der er sammenhænge mellem arbejdsmiljø og virksomhedens produktivitet. Han konkluderer, at der er en klar sammenhæng mellem arbejdsmiljø og virksomhedernes produktivitet. Både offentlige og private virksomheder kan øge medarbejdernes trivsel og virksomhedens produktivitet på én gang. I visse tilfælde med store økonomiske gevinster som resultat. Tidligere har Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) udgivet en Hvidbog om

*Virksomhedens sociale kapital* (2008)<sup>2</sup>, hvor selve begrebet social kapital beskrives og analyseres ligesom danske og international forskning i social kapital præsenteres.

I den seneste bog *Ledelse med social kapital* demonstrerer forfatterne via eksempler og cases, hvordan ledere kan arbejde og være med til at fremme den sociale kapital – i både offentlige og private virksomheder. Social kapital forstås som et sociologisk begreb (jf. Bourdieu, Coleman, Putnam), der kan operationaliseres i tre dimensioner. For det første: Har ledere og medarbejdere *tillid* til, at andre bidrager til løsning af kerneopgaven? For det andet: Håndteres magtforskellen mellem ledelse og medarbejdere på en *retfærdig* måde? For det tredje: Evner ledelse og medarbejdere at *samarbejde*? Forfatterne fremhæver, at den “nye ledelsesopgave” især består i at balancere mellem magt og tillid, og at lederen skal kunne udvikle de sociale relationer, så medarbejderne med relevante kompetencer engagerer sig i opgaven og samarbejder om løsning af kerneopgaverne.

Lederen skal kunne afbalancere og agere i forskellige konkurrerende organisationsformer, dvs. mellem hierarki, marked og samarbejde. *Hierarkiet* fokuserer på magtudøvelser og kontrol og kan opfattes som mangel på tillid til medarbejderne. *Markedet* fokuserer på individuelle performancekrav og den individuelle belønning, der modvirker samarbejde. I den *samarbejdende* organisationsform kan og skal lederen demonstrere tillid til medarbejderne – tillid til, at de er kompetente til selv at styre deres arbejde og handle kvalificeret. *Tillid* er et nøglebegreb i forståelse af social kapital. Det er, når vi skuffer hinanden, at vi opdager, om vi har skabt social kapital. Tillid er en tilstand, hvor man accepterer egen sårbarhed på baggrund af positive forventninger til en andens persons hensigter eller opførsel. Tillid forudsætter en vis frihed og indebærer villighed til at løbe en risiko f.eks. at blive svigtet eller udnyttet. Vi bevarer tilliden til den eller de personer, der skuffer vores forventninger, fordi vi har erfaringer med, at de er værdige

til vores tillid. Det er lederens handlinger, som afgør om medarbejderne viser lederen tillid. For lederen handler det om at optræde troværdigt ved at vise velvillighed, integritet og kompetence.

Bogens styrke er, at den trækker på en række danske forsknings- og udviklingsprojekter inden for især dansk arbejdsmiljøforskning (psykisk arbejdsmiljø) og kombinerer disse med et optimistisk, samarbejdende og anerkendende ledelsesperspektiv. Det var både inspirerende og forfriskende læsning, fordi bogen udfordrer den amerikanske managementbølge, tilbyder et anvendeligt begrebsapparat, giver anledning til selvrefleksion og insisterer på forcerne i den skandinaviske ledelsestradition med mindre magtdistance, mere tillid til medarbejderne, inddrager dansk forskning, cases og fremhæver, at danske virksomheder og organisationer skal konkurrere på medarbejdernes evne til at skabe værdi. Bogen kan med fordel inddrages på forskellige lederuddannelser f.eks. Masteruddannelser på Universitet eller diplomlederuddannelserne på University College – for at skabe mere social kapital.

- 1 Tage Søndergård Kristensen: *Trivsel og produktivitet – to sider af samme sag. En gennemgang af den internationale litteratur om arbejdsmiljø, produktivitet og kvalitet i ydelserne*, HK Danmark 2009, <http://www.arbejdsmiljobutikken.dk/product.asp?product=2086>
- 2 Kristian Gylling Olesen, Eva Thoft, Peter Hasle, Tage Søndergård Kristensen: *Virksomhedens sociale kapital – Hvidbog*, Arbejdsmiljørådet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø 2008. [http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/upload/boeger/hvidbog\\_socialkapital.pdf](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/upload/boeger/hvidbog_socialkapital.pdf)

Anmeldt af **Egon Petersen**, ledelseskonsulent, EP-Consulting og ekstern lektor, Aalborg Universitet.

e-mail: ep-consulting@mail.dk

Malou Juelskjær, Hanne Knudsen, Justine Grøn­bæk Pors og Dorthe Staunæs (red.):  
**Ledelse af uddannelse. At lede det potentielle**

Samfundslitteratur 2011, 274 s.

ISBN: 978-87-593-1516-3

Nærværende antologi om uddannelsesledelse er en utraditionel bog om ledelse og om uddannelse. Den bekender sig ikke til en særlig ledelsesfilosofi. Den hører heller ikke til en velkonsolideret skole inden for den pædagogiske ledelsestænkning. Den vil være konkret, og redaktørerne indleder med at parafrasere Dan Turells kærlighedserklæring til hverdagen. Ikke til et princip, ikke til en teori, ikke til en særlig institution eller uddannelsesform. Men kærlighed til hverdagen i stort og småt, som den nu engang udfolder sig. Dermed vil antologien være relevant for aktører fra universitetet til produktions­skolen. For ledere af forskning inden for biotek til dem på institutioner med belastede unge. Beskrivelserne skal være konkrete og præcise og kaste et nyt – og ofte afnaturaliserende – lys på hverdagens rutiner og selvfølgeligheder. Altså afdække det vi tænker tavst, det vi gør uden at have sat os det for etc. Den vil ikke forklare det og afmærke noget som vigtigere end noget andet. Den vil beskrive. Hellere spørges til hvordan end hvorfor. Og den vil ikke abonnere på et normativt program af nogen art; altså ikke besvare spørgsmålet om, hvordan man burde lede uddannelse. Endelig vil den heller ikke være handlingsanvisende og dermed have konkret retning.

Antologien er fra start til slut afsøgende i varierende omfang. Den har "forskellige toner", som redaktørerne afslutningsvist opkaster sin egenart. Den har ikke noget ledelsesprogram. Den har ikke et fast videnskabeligt holdepunkt, endsige meto­disk eller analysestrategisk omdrejningspunkt. Men den har alligevel en række ambitioner på sin analyses vegne i forhold til andre typer af analyser og videnskab, og den har ambitioner for den måde, ledelse udøves på. Endelig har den ambitioner for forbindelsen mellem ledelsespraksis i

uddannelsesinstitutioner og forskningen i samme. Altså tre ambitioner. Så antologien vil noget, men det er vanskeligt at få hold om. Vi ved, at der primært er meget, den ikke vil. Og derfor må den også i sin kryptonormativitet påkalde sig det potentielle og ikke det aktuelle. Det flydende og ikke det faste. Den vil åbne, ikke lukke. På den måde ligner den andre poststrukturalistisk skårne studier i det pædagogiske felt, i ledelsesfeltet mv. De fleste bidrag deler dog en række grundlægende og programmatisk antagelser om vilkår for ledelse i dag. Dem spørger man konsekvent ikke til gyldigheden af. De falder primært i to kategorier. For det første at ledelse og styring af uddannelse altid går over selvledelsen hos individer og institutioner. De kan ikke længere styres og ledes alene via befaling eller instruktion, og vi kan frem for alt ikke begribe virkeligheden sådan. Det andet er, at translation kommer til at spille en central rolle i ledelses- og magtspil.

Helene Ratner tager os med på en såkaldt 'guidet tur ind i folkeskolens hverdag' i artiklen "Skolelederen gennem ild og vand – når strategi og brandslukning mødes". Grundpointen er, at strategi – og det er blevet vigtigere med professionaliseringen af skoleledelserne – ikke lader sig realisere isoleret fra hverdagen, men må virke og navnlig løbende blive til i en hverdag og institutionel kontekst af brand; store som små, af forskellig type og med forskellige årsager. Det er nok ikke noget urimelig signalement af, hvad mange skoleledere nu og da må fornemme derude i skolens skinbarlige virkelighed. Artiklen søger at anskueliggøre de fundamentale problemstillinger med hjælp fra Derrida, Foucault og særligt Bruno Latour samt John Law og Vicky Singleton. Vi er altså i spændet mellem det helt konkrete møde i en skolegård til fundamentale overvejelser og analyser om de store temaer i vor historie og tænkning. Og der er ikke meget imellem de to niveauer udover pligtskyldige henvisninger til OECD, KL mv. Her ligner artiklen resten af antologien. Den vil forbinde det mest konkrete med det abstrakte. Alt imellem er ofte ikke en del af synsvinklen. Her er ingen data. In-

gen kontekstrelevante oplysninger. Sjældent en historisk fundering. Ingen sociologi. Ingen politologi. Ingen organisationstænkning etc.

Artiklen efterfølges af Malou Juelskjærs artikel om de betingelser, arkitekturen sætter for skoleledelse, og om betydningen af ting som aktive agenter i skolens hverdag. Et spørgsmål, der ikke alene historisk synes både underbelyst i en dansk forskningssammenhæng og samtidig stærkt potenseret i praksis, når man som bl.a. Ning de Coninck-Smith ser på, hvor mange kræfter der er lagt i skolebyggerier i historien, fx SKUB i Hellerup 1998-2006. Artiklen er interessant, ikke mindst fordi den bibringer sit forskningsfelt en række begreber, der hjælper iagttageren, aktøren og andre til at forstå, hvad der er på spil i mødet mellem fysisk realitet og social realitet. 'Eleven' findes ikke uden en skole og en klasse. Artiklen er grundig, både i sit empiriske grundlag for analyserne af såvel samtaler som planer og strategier for skolerum og ledelsesprofessionaliseringen i skolen, og den er omhyggelig med at beskrive sit teoretiske ophæng. På den måde er den god, men stærkt kompakt og forudsætter en fortrolighed med de ofte poststrukturalistiske begrebshorisonter, der betjener sig flittigt af koncepter som blik, intensitet, bevægelse, forskydning, drejninger, translation, distribution, indfoldet etc. På den måde ligner adskillige af kapitlerne hinanden. Det er selv med det store optag af uddannelsesledere på diplomuddannelser formentlig meget få af uddannelsesverdens ledere, der får fremmet erkendelsen, når sprodragten antager en sådan form. Det forudsætter en ikke ubetydelig fortrolighed med de teoretisk-litterære traditioner at afkode artiklens indforståetheder. Og bogen vil jo ramme alle enhver inden for uddannelse.

Justine Grønbæk Pors skriver et kapitel om evalueringssamtaler mellem skole og kommune og ønsker at forstå samtalen i en ramme af "*selvledelse og gæstfrihed*", og trækker på den franske filosof Jacques Derridas analyser af gæstfrihed, og der spilles i udlægningen af forvaltningens og skoleledelsens møde meget på spillet mellem vært og gæst, der alligevel ikke helt kan nå hin-

anden, fordi man har forskellige positioner. Det er banalt, og detekteret fint, men er det vigtigt? Der er indsigter her, men desværre også mest et filosofisk-antropologisk snapshot, der kunne være bibragt tyngde og fylde med et større brug af viden om skoleudvikling, evalueringspolitisk og forvaltning de sidste 10-15 år.

Dorthe Pedersen og Camilla Sløks artikel om gymnasireformen adskiller sig fra de fleste øvrige artikler. Dels fordi der ligger et større kvalitativt datagrundlag til grund for arbejdet, dels fordi forfatterne søger at beskrive mere principielle og tendentielle udviklinger i ordnede kategorier, som fx tre forskellige ledelsestyper til håndtering af gymnasireformens nye komplekse krav i et postbureaukratisk styringsregime. Det giver et overblik og organiserer problemstillingen. Gymnasireformen fra 2005 er den mest gennemlyste og evaluerede reform af danske ungdomsuddannelser i nyere tid, og det undrer, at stort set intet heraf ser ud til at have haft anvendelse af forfatterne. Mange overvejelser kunne sandsynliggøres eller dokumenteres med brug herfra. Det sker ikke. Og artiklen kommer derfor aldrig i bund med sin problemstilling, men forbliver en præambel til et forskningsprogram.

Hanne Knudsen har i sin artikel om skolens autoritet og relation til forældre begået en sikker analyse af de ansvarsforskydninger og indflydelsesformer, der opstår, når skolen i dialog 'uddanner' forældrene. Knudsen har skrevet afhandling om samme emne, og artiklen er således veldokumenteret, hviler på et gennemanalyseret stof. Det, som mestendels ærgrer, er, at der ikke argumenteres for væsentligheden eller tyngden af fænomenet. Hvor hyppigt forekommende er det? Og endelig: Hvad med modtendenserne? Altså der hvor skolens magt trækker sig sammen. Ikke i dialog og fremstrakte hænder, men i det modsatte. Dem hører vi ikke meget om.

John Benedicto Krejsler, også som de fleste af de øvrige forfattere forsker på DPU, analyserer også i for ham kendte akademiske farvande med sin artikel om pligten til lidenskabelig selvledelse. Krejsler søger at skabe forbindelseslinjer

mellem overordnet samtidsdiagnostik (Deleuze/Guattari, Hardt/Negri mv.), hjemlig uddannelsesforskning i ledelse og de konkrete teknikker som fx MUS, hvorigennem medarbejderen bliver til og påkaldt som begærsobjekt, om man vil. Det professionelle rum og det private rum overlapper. Det er rigtigt set, men også old news. Krejsler hverken bifalder eller afviser, men stiller spørgsmålet om, hvordan man *strategisk* skal forholde sig til sin organisation underforstået, at det ikke længere blot er et vilkår eller en mulighed at være en del af den.

Kristian Gylling Olesen, Anders Bojesen og Pia Brammings artikel om ledelse af trivsel tager udgangspunkt i et konkret casestudie af en skole. Anledningen er indførelsen af lovpligtige elevplaner og ledelsens ambition om at få lærerne til at udvikle og bruge de nye elevplaner, som de på forhånd er skeptiske overfor. Strategien er, at få lærerne til at trives med det. Det er trivlsen, der er ledelsens genstand, men trivlsen er samtidig også en aktør, der oversættes og oversætter sig selv hedder det. Det sker i netværk af materielle og immaterielle aktanter. Det lyder vanskeligt at forstå, men er det ikke, hvis man har læst Bruno Latour og accepterer opløsningen af skellet mellem passive objekter og aktive subjekter. Så giver det mening. I al fald filosofisk. Empirisk får artiklen demonstreret tvetydigheden i den undersøgte ledelsespraksis og konkluderer med en række nye spørgsmål og – usædvanligt i forhold til antologiens øvrige bidrag – med forslag til bedre ledelse og organisering. Som flere af de øvrige bidrag gør der sig hos forfatterne adskillige selvfølgeligheder gældende. Fx at skolen centralstyres fra Christiansborg, at hverdagen er presset etc. og indførelsen af obligatoriske elevplaner begrebsliggøres som en psykisk arbejdsmiljørisiko. Kunne det kvalificeres?

Bogens afsluttende artikel handler om ledelse af affekter. Den er skrevet af forskningsleder Dorthe Staunæs og ph.d.-stipendiat Helle Bjerg. Affekter er følelsesmæssige tilstande. Det handler om at lede gennem disse. Ikke på trods af dem. Det sker gennem anerkendende ledelse, som kan

tematiseres som en slags psy-ledelse, der historisk-genealogisk er velbeskrevet hos Nikolas Rose og andre. Anerkendende ledelse skaber nemlig både lyst, motivation og skam i det delikate rum, hvor anerkendelse er redskab for ledelse. Det er godt set og artiklen gennemføres konsekvent i et analytisk set up, hvor affekterne har deres egen husholdning, man økonomiserer med intimitet, kan være selvskammer, lede på toning og stemning etc. Artiklen viser således også, at kompleksiteten forøges voldsomt, når man går ad anerkendelsens vej, og at ledelse i sandhed bliver en balancekunst. Man savner i artiklen to forhold. For det første en refleksion over, hvorfor mon anerkendende ledelse har så stærk en klangbund i det pædagogiske Danmark. For det andet en tydeligere tematisering af, hvilke positioner, magtformer og roller ledelse af affekter supplerer, erstatter eller står på skuldrene af.

Antologien afsluttes med et udblik af redaktørerne. Det afspejler store dele af grundtænkningen i adskillige kapitler. En hyldest til det potentielle, en afvisning af ledelse som implementering. Et forslag om ledelsesrefleksorier, hvor forskning og praksisfeltets aktører mødes og drøfter hverdagens usikkerheder, som det hedder et sted. Mere refleksion ind i praksis, og forskningen tættere på praksis. Det er sympatisk, men spinkelt og upræcist formuleret, og det forbliver derfor et klassisk intellektuelt hjørnespark. Er uddannelseslederne ikke sat i verden for at løse problemer, løfte muligheder og indløse de politiske målsætninger med uddannelse? Tanken forekommer i antologiens horisont nærmest kættersk. Det afsluttende efterord er derfor symptomatisk for antologien. Når spørgsmålet (her analyserne) er strittende, med uklar status og mange selvfølgeligheder bliver svaret det også. Selvom der er indsigter og interessante emner og analyser, vil antologien for store dele af lederne og medarbejderne i uddannelsesinstitutioner være ufremkommelig, og for de som kan orientere sig i den, vil den være 'spændende'.

Det mest klagende ved indeværende antologi er den nu tidligere DPU-dekan professor



Lars Qvortrups korte forord, hvor han kort sagt bestemmer ledelse som at reducere kompleksitet, medens antologiens redaktører og forfattere med hjemmel i forskellige varianter af humanistisk og samfundsvidenskabelig tænkning og uprøvede antagelser ønsker at fremme kompleksitet eller i det mindste stærkere sans for det potentielle.

Anmeldt af **Stefan Hermann**, rektor, Professionshøjskolen Metropol  
e-mail: STHE@phmetropol.dk

*Anders Raastrup Kristensen:*  
***Det grænseløse arbejdsliv – At lede de selvledende medarbejdere***

Gyldendal Business 2011, 187 sider  
ISBN 978-87-02-08763-5

**D**et grænseløse arbejdsliv henvender sig til selvledende medarbejdere og deres ledere. Ledelse er ikke længere kun for ledere, men er i dag for alle. 'Det grænseløse arbejdsliv' og 'selvledelse' er antageligt en indbygget del af den samfundsmæssige udvikling, som ingen kan unddrage sig. Det samfundsdiagnostiske skift fra industri- til vidensamfund bringes i spil, hvor organiseringsformerne bliver stadig mere løst kobled, og opgøret med faste arbejdstider og indførelse af fleksibilitet forstærker grænseløsheden og sætter sig igennem i alle typer af job.

Bogen giver en diagnose på det moderne grænseløse arbejdsliv og de dimensioner, som kendetegner det grænseløse arbejdsliv (kap. 1) for derefter at bevæge sin ind i selvledelsens univers (kap. 2) og særligt tre af de udfordringer, det stiller medarbejderne overfor. Gennem bogen bearbejdes de muligheder og udfordringer, som vi alle møder i det grænseløse arbejde – problemer eksisterer ikke i bogens sproglige univers. De tre områder som medarbejderne udfordres på, udfoldes i de efterfølgende kapitler. Afgrænsningen af arbejdsopgaverne behandles i kapitel 3, balancen familie-arbejdsliv i kapitel 4, og endelig behand-

les medarbejdernes frihedsgrader og handlemuligheder i arbejdet i kapitel 5. Bogen sigter også på at udfordre ledere af selvledende medarbejdere (kap. 6). Med en række 'fokuspunkter' og 'balancer' giver forfatteren sit bud på en slags god praksis for ledelse af selvledende medarbejdere.

I bogens første kapitel opstilles en række dimensioner for det grænseløse arbejdsliv (fx teknologisk udvikling, tidlig fleksibilitet og identitetsskabende kultur). Efterfølgende uddybes og udfoldes dimensionerne med de ambivalenser, de bærer med sig. Dimensionerne giver god mening, men relevanskriterierne er ikke så tydelige og gør fokus lettere uklart. Selvom dimensionerne opstilles efter en kort fremstilling af litteratur inden for temaet *det grænseløse og fleksible arbejde*, så er det bestemt ikke her kapitlets – og bogens – styrke er. Der er ikke lagt vægt på en større litteraturgennemgang. Det er på sin vis forfriskende, at forfatteren ikke trækker læseren med på en længere opdagelsesrejse gennem et kuperet landskab af akademiske teoretikere for at stille sig på deres solide skuldre. På den anden side betyder fraværet, at det er vanskeligere at finde fodfæste som læser. Hvor henter bogen fx de forskellige dimensioner, som kendetegner det grænseløse arbejdsliv (s. 28)? Hvad er det for et solidt grundlag, der fører forfatteren frem til, hvad en selvledende medarbejder skal kunne (s. 60)? Hvad leder forfatteren frem til de modeller (fx jonglør og puslespiller) som præsenteres i kapitel 4? Hvordan når forfatteren frem til at identificere de fem fokuspunkter og de fem balancer for ledere af selvledende medarbejdere i bogens kapitel 6? Den manglende forankring medfører, at begrebsapparatet bliver flertydigt og mindre fokuseret, end det er ønskeligt.

Bogen vil benytte sig af filosofiske begreber til at bygge bro og skabe sammenhæng og systematik. Men ud over at der lejlighedsvist bliver benyttet begreber, som også har en filosofisk forankring (frihed, ansvar, vilje mv.), så er det ikke fordi, bogen går i dybden med disse, eller i større grad får skabt mening gennem et filosofisk begrebsapparat. Heller ikke, som det ellers antydes indledningsvist, til at opnå det ambitiøse mål:

at skabe en relation mellem det filosofiske univers og det konkrete i det grænseløse arbejde. Jeg havde håbet på en præsentation af et sæt af begreber, teoretiske positioner eller et videnskabs-teoretisk ståsted, der kunne bruges som et filter til at sortere de mange betydninger og meninger om det grænseløse arbejdsliv.

Vi stilles i udsigt, at bogen kobler handling, praktiske erfaringer og sociale relationer. Og bogen er rig på anekdoter og citater fra ledere og medarbejdere. Der trækkes på masser af praktiske erfaringer. Citaterne anvendes til at underbygge forfatterens pointer og er formentlig hentet ind til lejligheden fra forfatterens forskningsvirke. Bogen ville dog vinde betydeligt med en mindre overfladisk brug af de praktiske erfaringer og italesættelse af sociale relationer, som kommer til udtryk gennem denne brug af citater. Der mangler nogle mennesker, noget konkret erfaring, noget levet grænseløst liv som vi kan forstå *med kontekst og kompleksitet*. Vi får ikke indsigt i, hvordan de levende dilemmaer er spundet ind i arbejdspladskontekster, i familiekontekster, i livshistoriske kontekster.

Undertiden, og særligt i kapitlet "Frihed under ansvar" viser bogen, hvordan medarbejdere og lederes oplevelse af arbejdslivets grænseløshed er forbundet. Alligevel er bogen gennemsyret af individuelle perspektiver på, hvordan man skal forholde sig til det grænseløse arbejdsliv. Bogen sætter fokus på, hvordan det er den enkelte, der må vælge og vælge fra. Lederen må hjælpe *den enkelte* til at sige til og fra. Bogen har i den forstand overgivet sig helt til individualismens forsøg på at fremkomme med løsninger, når nu det synes at være svært at få fællesskabet til at arbejde sammen. På trods af bogens diagnoser om at vi alle er forbundne, at kompleksiteten er vanskelig overskuelig netop fordi vi er forbundne, så er der ikke nogen diskussion af, hvordan vi også må søge efter løsningsmuligheder gennem denne forbundethed. Måske er det fordi *selv*-ledelse som begreb har givet en individuel forståelse primat. Optikken stiller med begrebet skarpt på individet og efterlader ikke mulighed for at kred-

se om mere kollektive, relationelle løsninger, der medtager forbundetheden som et vilkår.

Bogen ønsker et opgør med føleledelse af selvledende medarbejdere. I stedet skal fokus bringes hen imod ledelse af *arbejdet*. At have arbejdets kerne i fokus kan angiveligt reducere kompleksiteten – og som forfatteren peger på, er det jo arbejdet, som forbinder os på arbejdspladsen. Resultaterne fra projektet 'Virksomheders Indsats for et bedre PSykisk arbejdsmiljø' pegede også i retning af en øget fokus på arbejdets kerne (se fx bogen *Arbejdets kerne*). Medarbejderne gav udtryk for, at det gik bedre "... når bare de fik lov at passe deres arbejde". Ledelse var bedst til at understøtte et godt psykisk arbejdsliv, når lederne kunne hjælpe medarbejderne til at nå målet: at udføre et godt arbejde. I projektet var der samtidig fokus på, at meningen udgår fra arbejdsfællesskabet. At *Det grænseløse arbejdsliv* søger at hjælpe individet til at få styr på sin selvledelse er fint. Men at fx den organisatoriske konteksts betydning spiller så lille en rolle, at forbundetheden ikke indgår i højere grad i søgningen efter muligheder er ærgerligt. På godt og ondt er forfatteren gået til opgaven med en anerkendelse af grænseløsheden og har kastet sig ud i at forfølge den i alle dens nuancer. Det er der kommer en kompleks og tankevækkende bog ud af. En bog der stritter, men som også giver stof til eftertanke.

Anmeldt af **Peter Hagedorn-Rasmussen**, ph.d., konsulent, Kubix  
e-mail: phr@kubix.dk

*Søren Juul:*  
**Solidaritet, anerkendelse, retfærdighed og god dømmekraft**

Hans Reitzels forlag 2010, 454 s.

ISBN 978-87-412-5479-1

**S**øren Juuls doktorafhandling er frem for alt en kritisk analyse af velfærdsstatens betingelser for solidaritet og anerkendelse. Samtidig er af-

handlingen et bidrag til kampen om overbevisningerne, hvor det er Juuls overbevisning, at der er brug for et andet solidaritetsbegreb end det herskende, og at udmøntning af en ny og mere anerkendende solidaritet i velfærdsstatens institutionelle praksis også handler om udviklingen af god dømmekraft. Det normative projekt angår udviklingen af en velfærdsstat, som er forankret i et begreb om betingelserne for det gode liv i fællesskabet. Juul efterlyser et stærkere begreb om en praktisk fornuft – et dømmekraftsbegreb, der så vidt muligt kan anerkende og understøtte borgernes individuelt valgte livsveje og under hensyntagen til det fælles bedste foretage en retfærdig prioritering mellem anerkendelseskrav, som er i konflikt med hinanden. Det kan næsten lyde som en opskrift på organisering af det sociale arbejde, og om sociale opskrifter véd vi, at de kan bære elitære og totalitære regimer med sig helt uden at ville det. Juul vedgår, at det er faren ved at opstille idealer og opskrifter, men han påpeger samtidig, at nyere kritisk samfundsvidenskab i angsten for at fælde domme formulerer egne normer så abstrakt, at videnskaben reelt mister handlingsteoretisk og politisk relevans. Juuls argument er, at hvis vi ikke har et begreb om det gode liv, er vi afskåret fra solidaritet som andet end abstrakte procedurer, og hans opskrift er et forsøg på at opstille et solidaritetsideal, der kan bruges som et kritisk spejl over for de konkrete magt- og dømmekraftsformer, som står i vejen for, at alle mennesker på lige fod kan forfølge deres vision om det gode liv. Han har desuden et mere praktisk argument i ærmet, som handler om, at universiteternes voksende forskning i socialt arbejde ser ud til at gå hen over hovedet på de hurtige konsulent- og ministerielt udviklede metoder, værktøjskasser og koncepter i det sociale arbejde, som kun sjældent er forskningsbaserede. Søren Juul understreger, at han ikke mener, at nogen teori kan afklare, hvordan mennesker bør leve eller handle. Det må afgøres af en dømmekraft i den konkrete situation. Det er diskussionerne om, hvad der er god dømmekraft, som er afhandlingens mest praktiske eller hand-

lingsanvisende bidrag. Inden vi kommer dertil, skal vi rundt om kritisk teori og udviklingen af et solidaritetsideal, som kan udgøre en standard for samfundskritik og angive en retning for samfundsmæssig og velfærdsstatlig fornyelse.

Udviklingen af et normativt solidaritetsideal starter i et solidaritetsbegreb, som både handler om det gode og om det rette. Juul udruller kampen om solidaritetsbegrebet i et spil mellem liberalistisk filosofi og kommunitarisme. Hos liberalisterne er mennesket en monade, relationen til samfundet går gennem en kontrakt (noget for noget), ligesom idéen om procedurale rettigheder og medborgerskab er et spørgsmål om formelle rettigheder, og frihed er retten til uafhængighed. Kommunitaristerne efterlyser et mere substantielt fællesskabsbegreb og et begreb om det gode liv, som kan være retningsgivende for menneskers moralske orientering og for retfærdighedens indhold. Juul hælder til kommunitaristerne og støtter samtidig op om, at der er brug for en 'Sittlichkeit' eller samfundsetik, som ikke fremmer ét fællesskabs etiske værdier på bekostning af alle andres. Og her er vi ved lidt af et bjerg. Hvordan kan det gøres, uden at det alligevel ender i procedurale rettigheder, som ikke adresserer spørgsmålet om, hvad der er det gode? Dette er for mig at se ét af de springende punkter. Græsrodde og politiske organiseringer, som har fastholdt levende diskussioner om det gode liv, er ikke sjældent endt i lejr-kulturer som – mod intentionen – beskytter den levende diskussion ved at udgrænse anderledes tænkende, skeptikere og andre, der ikke har set lyset. Løsningen: at skabe inkluderende procedurale retningslinjer har omvendt en tendens til at kolonisere alt levende gennem rettighedsimperativer. Søren Juul finder støtte til at løse udfordringen hos Paul Ricoeur, som giver det gode primat over det rette med en fin pointe om, at mit gode liv ikke er noget, jeg kan realisere alene. Det kan kun realiseres med og for den anden, som står over for mig som et alter ego. Med 'det gode liv' for og med den anden inviteres Honneths anerkendelsesteori med ind i et solidaritetsideal, som kredser om nye ud-



viklinger af det konkrete forhold mellem retfærdighed og anerkendelse. Anerkendelsesteoriens arbejde med at diagnosticere og kritisere sociale fejludviklinger bruger Juul som en kritisk ramme for et begreb om betingelser for det gode liv. I diskussionen af, hvor langt man kan trække på anerkendelsesteorien, gør Juul en interessant indsigelse mod den retslige anerkendelsessfære hos Honneth, som han mistænker for at overvurdere betydningen af formelle rettigheder. Der er forskel på ret og retsanvendelse. Her næsten råber de empiriske resultater i Juuls tidligere forskning om mangelfuld information, ikke begrundede afgørelser, sjusket og usammenhængende journalføring, mangelfuld vejledning og urimelig lang sagsbehandling. Forholdet mellem ret og retsanvendelse er én af Juuls tankevækkende pointer. Hvordan kan det være, at sagsbehandlerne retter ind og følger metoder og manualer til at opfylde beskæftigelsesdiskursens favorisering af beskæftigelse, mens de er i vildrede over, hvordan de skal følge retssikkerhedslovens § 4, som handler om, at borgeren skal have mulighed for at medvirke i sin egen sag? Juul finder svaret i en 'lydighedens etik' overfor politiske og institutionelle prioriteringer, men peger samtidig i retning af undersøgelser, som siger, at mange socialarbejdere ikke bryder sig om deres magtrolle overfor borgeren og hellere så dem selv som borgerens advokat. Her dukker splittelsen i sagsbehandlerfagligheden op og samtidig det faglige og arbejdsmiljømæssige mandat til at forsøge at sparke mere mod, magt og mening ind i brugerinddragelsesdiskursen. Vi er nu ved at være fremme ved den gode dømmekraft. God dømmekraft handler om sagsbehandling, som behandler borgeren som et moralsk tilregneligt menneske, og som vægter borgerens muligheder for at være arkitekt i sit eget liv. Juul skriver: (s. 425)

*"Det betyder konkret, at en retsanvender (fx en socialrådgiver i et jobcenter) taler med borgeren om institutionens praksis, delagtiggør ham eller hende i sine faglige vurderinger og tager modfor-slag og indvendinger alvorligt."*

Borgeren skal anerkendes som både etisk og juridisk person. Det er ikke sådan, at Søren Juul slår sig til tåls med et mere respektfuldt møde mellem sagsbehandler og borger. Den samfundsmæssige og velfærdstatslige fornyelse ligger i det handlerum, som god dømmekraft kan åbne for borgeren. Og her står vi overfor noget uprøvet. Juuls solidaritetsideal sigter på at understøtte menneskelig opblomstring sådan, at et menneske kan forfølge sin vision om det gode liv og deltage som moralsk ansvarlig individ i demokratiske beslutningsprocesser. Det er noget helt andet end at finde den korteste vej til arbejdsmarkedet.

Det solidaritetsideal, som Juul tegner op, er ikke alene interessant i forhold til velfærdstatens fornyelse eller i forhold til praksis i det sociale arbejde. Set fra et arbejdslivsperspektiv er det lige så interessant som et bidrag til drøftelser om borgerens deltagelse i arbejdssamfundet. Det moderne arbejdslivs lidelser i form af stress, grænseløse arbejdsvilkår og diffuse udviklingschancer er for mig at se en indvendig del af den samfundskritiske analyse, som Juul rejser, når han anfører, at

*"I det nuværende samfund er der behov for et opgør med de forvrængninger af autenticitetsidealet, som forhindrer mennesker i at realisere sig selv som frie individer inden for rammerne af en fælles kultur."* (s. 423).

Den side af sagen kunne jeg godt tænke mig at have hørt mere om. Arbejdslivet, som det udspiller sig for borgeren (som har et arbejde) og også for sagsbehandleren, er et udviklingsfelt, som i sig selv kalder på nye solidaritets- og anerkendelsesformer. Hvis de svage borgere begynder at deltage i samfundslivet med menneskelig opblomstring som ledetråd, vil det prikke til det konforme lønarbejde. De vil vise andre og nye måder at arbejde på, som ikke er bundet til lønarbejdets effektivitetsnormer, og vi, der er i arbejde, vil ønske at tage mere del i det med den menneskelige opblomstring. Derudover er der et særligt spændingsfelt mellem sagsbehandlerens arbejdsliv og udviklingen af god dømmekraft,

som Juul ikke siger så meget om, selvom det sociale arbejde aktuelt er et af de mest belastede faglige felter. Sagsbehandlernes arbejdsfelt og arbejdsmiljø kan ikke bære ret mange flere forhåbninger, uden at faget tilføres ressourcer og metoder, som antager sagsbehandleren for at være moralsk og etisk tilregnelige. Overvejelserne om, hvordan solidaritetsidealet og god dømmekraft kan sætte sig igennem eller i det mindste farve drøftelser og udvikling i det sociale arbejde, står relativt svagt i afhandlingen. Juul henviser til den *virkningshistoriske proces*, som vistnok dækker over den indflydelse som foredrag, diskussioner, kritiske analyser og solidt videnskabeligt arbejde kan have på kampen om fremtidens overbevisninger og udviklingsretning. Hep, siger jeg!

Der vil måske være socialforskere og sociologer, som synes, at Juuls afhandling er umådeholden normativt begrundet grænsende til det politiserende. Mig bekommer den vel. I den aktuelle tidsepoke bygger mange indsatser på evidensbaseret forskning eller på ideologi eller på en sær blanding af begge. Her tilbyder Søren Juul modige og svære drøftelser som kan rejse sig i kølvandet på hans solide kritiske analyse af samfundsmæssige fejludviklinger. Og han tilbyder et solidaritetsideal og et dømmekraftsbegreb, som vi godt kan kalde politisk og økonomisk naivt, men ikke kan sparke til hjørne uden at sparke os selv og vores sociale sammenhængskraft gevaldigt over skinnebenet. Vi trænger noget så forfærdeligt til gode og levende drøftelser af, hvad der er velfærd, og hvad der ligger til grund for et godt liv. Afhandlingen er ikke nogen let sag, men Juul er en god pædagog, som konsekvent tager læseren i hånden og forklarer, hvor han vil hen, hvem han holder af, og hvorfor han syntes, andre har uret. Det er ikke svært at aflure hans agenda. Han gør en dyd ud af at lægge den frem til offentlig skue og drøftelse. Det gør læsningen nemmere og skaber samtidig et fint og klart afsæt til at være enig eller uenig med Juuls analyser. Hvis man vil vide noget om, hvordan moderne udfordringer til solidaritet i velfærdssamfundet tager sig ud, så skal man læse Søren Juuls dok-

torafhandling. Jeg håber, at den virkningshistoriske proces giver dette arbejde mange ben at gå på. Det solidaritetsideal og dømmekraftsbegreb, som Juul lægger frem, fortjener at blive undersøgt, nuanceret og udfyldt gennem levende diskussioner og særligt blandt medarbejdere og beslutningstagere i det sociale arbejde og blandt borgere, som forsøger at organisere en stemme.

Anmeldt af **Mia Husted**, lektor, Center for Arbejdsmiljø & Arbejdsliv, Roskilde Universitet  
e-mail: miah@ruc.dk

Åse Høgsbro Lading & Bent Aage Jørgensen  
(red.):

### **Grupper – om kollektivets bevidste og ubevidste dynamikker**

Frydenlund 2010, 428 s. ISBN 978-87-7887-475-7

Bogen er en antologi skrevet af en række danske forskere og praktikere. Forfatterne gennemgår både teoretiske fremstillinger af såvel store (samfundet) som små (teams etc) gruppers dynamik og giver en række eksempler fra den levede hverdag.

Den er opdelt i to hovedafsnit: Et teoretisk afsnit, hvor forfatterne gennemgår den vigtige udvikling inden for gruppeteorierne: Det starter med "Samfundet som gruppe", der er en fremstilling af Vamik Volkan, der redegør for de ubevidste processer i internationale konflikter. Derefter følger en gennemgang af Norbert Elias, der skriver om den *historiske udvikling* af modsætningerne mellem befolkningsgrupper inden for et begrænset geografisk område. På *teoretisk mikroniveau* bliver de psykodynamiske teoretikere W.R. Bion og S.H. Foulkes forskelle og ligheder fremtrukket. Så kommer der en gennemgang af *en række kendte gruppeeksperimenter*. Her skiftes fra et psykoanalytisk perspektiv til et naturvidenskabeligt perspektiv, der senere kommenteres i anden halvdel af bogens teori-afsnit. Her bliver Irving Janis kritiske kommunikations-

teoretiske analyse af en gruppeproces i et storpolitisk rådgivningsteam analyseret.

Bogens anden del består af en række artikler, som viser gruppeteoriernes berettigelse i forhold til konkrete forhold i en samtidig kontekst. Dette afsnit er opdelt i fem underafsnit. Det første handler om *terapi og personlig udvikling i gruppen*. Det andet handler om det *organisatoriske område*: Med artiklerne om *team og ledelse*, om *de organisatoriske beslutningsprocesser*, om *den vanskelige gruppe*, om *vejen fra kollega til leder*. Det tredje afsnit belyser, hvorledes *familien og venskabsgrupper* har stor betydning for mennesker. Det fjerde afsnit forholder sig til *skoler*. Her er der fokus i to af artiklerne på den samfundsmæssige institution, som vi alle eller mange har erfaringer med, nemlig; *folkeskoleklassen som gruppe* og *gymnasiums pædagogiske råd*, hvor relationer i en større gruppe gennemgås. Det femte og sidste afsnit fokuserer på politiske temaer med to analyser, en af *Ungdomshuset* som et system i Københavns Kommunes større system og dennes betydning for, hvorledes de unge udvikler sig internt ift. andre grupper. Den anden handler om den *gode gruppe* og ser på forløberer for Blekingegadegruppen, nemlig den Kommunistiske ArbejderKreds (KAK).

Det er således en bredt favnende bog om gruppen fra det samfundsmæssige niveau til det personlige. Da det er en antologi, kan det ikke undgås, at der i bogen er gentagelser af f.eks. præsentationer og en del overlap af teoretisk karakter. Dette gør ikke noget, da bogen ikke skal læses fra side 1 til 400. Den indbyder tværtimod til, at man som læser dykker ned i de enkelte kapitler til fordybelse. Denne anmeldelse vil således følge samme princip og udvælge nogle af artiklerne til en uddybning. Det handler især om artiklerne fra den teoretiske halvdel. Fra den anden halvdel vil der blive fokuseret på temaet organisationer og skolen.

Dette er en god bog at bruge i sit praktiske arbejde, man kan med lethed tage artikler ud og lade dem være inspiration til, hvorledes man kan komme videre med sit organisationsmæssige arbejde/opgaver, såvel som man kan lade sig belære og genlære, hvad der er sket teoretisk

omkring grupper i såvel historisk som geografisk kontekst. Bogens styrke er i det teoretiske afsnit at komme bredt omkring gruppeteoretikere, der jo i sjælden grad eksplicit henviser til, at selve gruppen i sin form og indhold er afhængig af tid og det sted, hvor den er dannet og har udviklet sig fra. Bogens fundament er dog, at grupper opfattes som relative ustabile, som de skriver

*“De etableres, men lever med forestillingen om, at gruppemedlemmerne kan blive udskiftet, eller at gruppen kan gå opløsning”.*

Det andet, som fremhæves, er, at vi som borgere, kolleger mv. indgår i en mangfoldighed af grupper. I den øgede geografiske og sociale mobilitet forstærkes det, at gruppen er ustabil, således at båndene i gruppen bliver følelsesmæssigt løsere for til sidst at slå tidens mantra fast, at vi har fået det

*“øgede individuelle ansvar for liv og lykke samt et arbejdsmæssigt pres (...) at mennesker psykologisk synes at have sværere ved at udholde de konflikter og dilemmaer, de præsenteres for i samvær med andre”.*

Jeg vil anbefale Arbejdslivs læsere følgende afsnit i teori-delen. Indledningen, Norbert Elias – om etableringen af ‘os’ og ‘dem’ i en lokal figuration, Den eksperimentelle socialpsykologis bidrag til forståelse af grupper og Irving Janis begreb om gruppetækning. Indledningen skal læses, fordi det er en artikel, der sætter fokus på, hvad en gruppe er – gruppepres, konformitet, herunder løst og fast koblede grupperinger – kort sagt gruppedannelse, dvs. hvorledes kommer man fra individ til gruppe. Anden del af indledningen handler om gruppen som kultur i såvel organisationer som samfund og gruppen som konstruktion. Afsnittet er et smukt formulert view over en række fremtrædende og centrale gruppetænkere igennem det sidste århundrede op til i dag, et afsnit hvor især anden del vil være inspirerende i arbejdet med at løse den hoved-

opgave, mange af Arbejdslivs læsere må have i at skabe et velfungerende arbejdsliv. Jeg blev især glad for det fokus, forfatterne lægger på gruppen som en del af organisationen, og at det forstås som et overordnet opgavesystem i organisationen med en række aktiviteter, herunder i grupperne som alle har grænser.

Dette fokus holdes hele vejen igennem bogen, også i de praktiske afsnit, hvor ovenstående anmelder havde stor fornøjelse af at læse *Karin Borgs* artikel om Team og Teamledelse. Artiklen gennemgår, hvad der er forskellen på teams og f.eks. selvstyrende grupper, hvor vigtig teamlederens rolle og position både er i og uden for gruppen, forstået som hans position ift. at rumme såvel teamet som hans position i forhold til organisationens ledelse. Det beskrives også, hvorledes teamledelse er nødt til at forholde sig til såvel teamets opgave som resten af organisationens grænseregulering, og hvordan det kan gå rivende galt, hvis dette ikke er beskrevet, og der er opnået en fælles forståelse i dannelsen af teamet. Her har lederen en særlig rolle i at få de enkelte medlemmer af teamet til at bidrage med deres forskellighed til løsningen af den fælles opgave. Hvis det ikke sker, må han sikre en regulering, f.eks. via at nogen må skiftes ud i teamet. Det er sjældent klar snak omkring ledelsesopgaven i et moderne arbejdsliv – befriende.

Ligeså klart står *Klaus Stagis'* artikel om kollektiv tænkning i organisatoriske grupper. Her vil læseren blive ført igennem, hvorledes en gruppe kan være god til at tænke sammen, og hvilke centrale faktorer der understøtter en kollektiv tænkning. Udover vægten på håndteringen af hovedopgaven i kollektivet, så ses der også på, hvorledes en fokusering på og håndtering af følelser kan bidrage til og aflede fra kollektiv tænkning.

I *Ulla Charlotte Becks* artikel om Den vanskelige gruppe beskrives og gennemgås to perspektiver på den vanskelige gruppe ud fra praksis, det vil sige et fokus på, hvorledes man som leder, medlem og konsulent kan agere og rumme en vanskelig gruppe samt hvad det kan gøre ved en

at deltage i en sådan gruppe. Den slutter heldigvis med at gennemgå grænser for arbejdet med 'det vanskelige'.

Den sidste artikel – "Jeg ville ikke gøre det igen" – kan med stor fornøjelse læses af folk, der tænker på at tage springet fra at være kollega til at blive leder af samme gruppe. Artiklen er skrevet af tre forfattere: *Karin Assendrup, Jan Jensen, Jens Karstoft*. Udspringet er deres masterafhandling, hvor der sættes lys på, hvorledes der sker et skift i autoritet, hovedopgave, roller, grænser og relationer, som f.eks. hvad der sker med de private relationer, man havde som kollega, og hvordan kan de håndteres på ny – da de jo, som der skrives, er kendte i gruppen. Der beskrives, hvorledes såvel den rolle- som den person-baserede autoritet udfordres, og hvilken betydning det har for udøvelsen eller mangel på samme af lederskab af gruppen.

Fjerde del af bogen omhandler skolen som en del af samfundet. Her er der især to artikler, som jeg vil fremhæve, der kan have interesse for organisationsfolk. Det vil sige, at jeg springer den ellers meget interessante artikel af *Cecilie Bindlev Jørgensen* om Oppositionelle gruppekonstruktioner i folkeskolens praksis set i et integrationsperspektiv over. Jeg vil dog kort sige, at de af jer, der arbejder med integration, vil have stor glæde af den artikel. Artiklen af *Kjeld Sten Iversen* – "Klassen som gruppe" – kan være yderst relevant for organisationsfolk, da den beskriver en række træk ved klassens udvikling fra en arbejdsgruppe, over intimsfæren, som demokratisk fællesskab, som gruppematrix, og såvel officielle som uofficielle interaktioner i klassen. Disse træk kan med god praksis og analytisk erfaring også bruges i forståelsen af, hvilken udvikling ansatte bliver udsat for i udvikling af arbejdsgruppen – over selvstyrende grupper til teams.

Den sidste artikel handler om gymnasieskolen af *Åse Høgsbro Lading*. Her analyseres, hvorledes det pædagogiske råd fungerer i sin udspændthed mellem individualiteten og den større gruppe. Artiklen forholder sig til den almindelige lærers subjektive oplevelse af sin udførelse af sin hoved-

opgave. Den kommer rundt omkring, hvordan lærerne er splittet mellem individualitet og kollektivitet, og hvorledes dette giver forskelligartede følelser i deltagelsen i de pædagogiske rådsmøder – det vil sige en større gruppe (op til 100 lærere). Her beskrives, hvorledes gruppen kan gå fra at blive oplevet som en gruppe til at blive en masse, og hvordan det enkelte individ kan komme i en indre borgerkrig med sig selv om at bibeholde sin individualitet versus at blive opslugt af ‘gruppeagtighed’. Det vil sige et ønske om at høre til og blive accepteret, som det formuleres. Det analyseres, hvorledes lærerkollektivets medlemmer næsten rituelt fastholder en bestemt forretningsgang for at værne sig mod social uorden, og hvordan det i praksis bliver håndteret i en adskillelse mellem det professionelle og personlige og det målrettede og legende. Artiklen slutter med en beskrivelse af, hvorledes der sker et samspil mellem den virtuelle gruppe og den fysiske, en artikel der også forholder sig til, hvorledes afvigerne kan udleve et dobbeltspil, der ikke kun kan forstås som sammenhængende og ud fra en almen logisk rationalitet, men også må anskues irrationelt.

Dette er en bog, som hele vejen igennem tør fastholde en spændstighed mellem det målrationelle og det irrationelle både teoretiske og praktisk. Derfor er det en bog, man bliver klogere af, og som kun kan berige ens praksis og bidrage til at udvikle eller forfine ens egne metoder og praksisser. Læs den!

Anmeldt af **Edvin Grinderslev**, organisationspsykolog  
e-mail: edvin@grinderslev.org

*Jakob Mathiassen:*  
**BETON. Historier fra skurvognen**  
Informations Forlag, 2011, 176 sider  
ISBN 978-87-7514-3061

**F**orfatteren af bogen BETON, Jakob Mathiasen (f. 1977), er selv jord- og betonarbejder,

og det er bogens største styrke. Gennem en personlig skildring af hans egne oplevelser fra et benhårdt arbejdsliv, tegner han et solidarisk og nuanceret portræt af en arbejderklasse, der ellers sjældent portrætteres.

*“Alle historier i denne bog er baseret på den virkelighed jeg har oplevet på de københavnske byggepladser”,* skriver forfatteren på første side. Det er ikke småting, han har oplevet.

Der er to typer kapitler i bogen. Størstedelen af bogens 26 kapitler udgør korte novellelignende fortællinger, der hver især beskriver en række hverdagsituationer på byggepladserne. Gennem fortællingerne får læseren indblik i et arbejdsliv, der på alle tænkelige måder er 100 % rått. Men udover disse hverdagsskildringer præsenteres læseren for fakta og statistik, der sætter de enkeltstående fortællinger ind i en historisk, samfundsmæssig og politisk sammenhæng.

Fra bogens historiske kapitler ved jeg for eksempel, at der allerede i oldtiden blev brugt beton, hvilket Pantheonkuppen i Rom er et eksempel på (s.64). At Gefionspringvandet i København er et eksempel på den tidligste brug af jernbeton herhjemme (s.65). Og at dette tidlige betonarbejde blev udført af de ufaglærte arbejdsmænd, som tidligere havde udført gravearbejdet.

*“Betonarbejdet har altid været et ufaglært arbejde, hvor alle der kunne tage fat kunne komme til”,* skriver forfatteren i et af bogens historiske kapitler (s.18). Denne arbejdsmandsmentalitet lever, ifølge forfatteren, stadig i bedste velgående. Jord- og betonarbejdet beskrives i bogen som den bærende del af de fleste byggekonstruktioner, alligevel har faget ikke udviklet sig til det stolte håndværk, som forfatteren kunne ønske. Jord- og betonarbejderne beskrives som *“magtfulde men alligevel magtesløse”* (s.76).

I dag findes en erhvervsuddannelse kaldet *Bygningstruktøruddannelsen*. Men det er, ifølge forfatteren, en uddannelse man udelukkende vælger, hvis alle andre muligheder er opbrugt. Langt de fleste af dem, der arbejder som jord- og betonarbejdere, er ufaglærte eller kommer med andre uddannelser i bagagen.



Andre af bogens baggrundskapitler handler om byggebranchens fire store entreprenørvirk-somheder, om sikkerhed og om jord- og betonarbejderes forhold til politik.

I kapitlet "Politik" tegner forfatteren et billede af en gruppe jord- og betonarbejdere, der ikke gider diskutere de ting, som de alligevel ikke oplever, at de har indflydelse på. Han gengiver en undersøgelse fra 2006, der viser, at 25 % af de københavnske jord- og betonarbejdere stemte på Dansk Folkeparti, mens 30 % ikke stemte (s. 43). Ifølge forfatteren hænger dette sammen med, at politik er blevet en sag for akademikere, mens ufaglærte og faglærte ikke længere er repræsenteret af partierne – heller ikke af partierne på den danske venstrefløj.

Jacob Mathiassen skriver, at han selv har *"tilhørt det slidende folk"* i de otte år, hvor han har arbejdet som 'daglejer' i skiftende sjak rundt omkring på københavnske byggepladser. I starten af bogen beskriver forfatteren sig selv som *"en ung fortabt revolutionær på vej mod pension"*, og denne positionering præger bogen. For eksempel når han skriver:

*"Vores forfædre var de knoldsparkere, der kunne køre en trillebør eller håndtere en skovl. Selv den dag i dag, hvor betonarbejdere er den skabende kraft bag ethvert større byggeri, er vi tyngt af vores underlegne fortid, og det kan virke som om vi skammer os over, hvem vi er".* (s. 84)

Citatet ovenfor er karakteristisk for bogen, som på den ene side er fyldt med stolthed over faget og over det arbejde, der udføres. Samtidig med at den beskriver følelser af skamfuldhed og resignation. Resignation i forhold til at samle og organisere kollegaerne og i forhold til at forbedre de mange kritisable vilkår i branchen, som forfatteren lægger frem. Mest af alt er bogen solidarisk med det 'vi', der portrætteres.

Også fortællestilen og sprogbruget er den *'fortabte revolutionæres'*. Sine steder nærmer stilen sig kitschet revolutionsromantik, som for eksempel når forfatteren skriver om en beton-

arbejder, at han *"ikke er den type der sætter sig op imod den hånd der giver ham brødet"* (s. 13). Men gennemgående fungerer både fortællestil og sprogbruget overbevisende og medrivende. Det er som at læse en roman af den danske forfatter Jacob Ejersbo, bare med danske jord- og betonarbejdere i hovedrollerne.

De fleste af bogens kapitler centrerer sig om små afsluttede handlingsmættede hændelsesforløb. De handler om fyringsrunder, om forholdet til byggeledelsen, om kollegialt sammenhold der kontinuerligt bliver sat på prøve, om fysik udmattelse og nedslidning, om stoltheden ved aldrig at tage regntøj på, om hellere at ville tale om bryster end om politik, om faglig organisering og mangel på samme, om farlige arbejds-situationer og om mødet med de udenlandske betonarbejdere, som multinationale selskaber i større og større omfang hyrer ind.

Et eksempel på et sådan hændelsesforløb er kapitlet "Fyringer i luften". Her får læseren indblik i det psykologiske spil, der udspiller sig i sjakket, da nogle af kollegaerne bliver fyret. Der tegnes et nøgternt billede af magten, som den udspiller sig både mellem 'betonerne' og mellem 'betonerne' og ledelsen. Forfatteren beskriver indgående, hvad det gør ved arbejderne og sammenholdet i sjakket, når fyresedlen truer, og han beskriver den skamfuldhed, der er forbundet med at svigte en god kollega. Denne fortælling rummer en detaljerigdom og en psykologisk indsigt, der gør situationen både nærværende, rørende og lærerig.

I andre dele af bogen, for eksempel i kapitlerne "Drømmen", "På universitet", og "Gammel og grå" beskriver forfatteren arbejds-situationer, hvor betonarbejdere er så tæt på alvorlige arbejdsulykker, at man som læser må holde vejret. Forskellen mellem liv og død afhænger af decimaler, når en ung jord- og betonarbejder ikke hører, at alarmklokkerne ringer, mens en kran kommer susende imod ham. Eller når den ældre Svend er få sekunder fra et fatalt styrt, fordi en ladning beton rammer forkert.

Forfatteren beskriver, hvordan sikkerhed og arbejdsmiljø mest er noget, der skal tage sig godt

ud i entreprenører og bygherres papirer. Mens de sikkerhedsforanstaltninger, der for alvor ville gøre en forskel for jord- og betonarbejdernes sikkerhed, først bliver etableret, når de andre håndværkere højere oppe i hierarkiet rykker ind på pladsen. Læseren sidder tilbage med det indtryk, at hensynet til produktionen næsten altid trumfer hensynet til menneskeliv. Forfatteren skriver for eksempel:

*“Med den højre hånd fremviser firmaet statistikker, strategier og rapporter om sikkerheds- dit og - dat, mens betonarbejderne med den venstre skærer alle de hjørner, der er nødvendige for at kunne holde tempoet, som firmaet gider betale 200 kr. i timen for. Men den højre hånd fremviser bygherren stolt sin nyansatte, rådgivende projektkonsulent for sikkerhed frem, mens han med den venstre får entreprenøren til at underskrive en tidsplan, der simpelt hen ikke kan lade sig gøre, medmindre alle folkene i marken tager hovedet under armen og stormer derudaf med mindst 100 km. i timen”. (s.111)*

I et andet meget vellykket kapitel “Sammenbrud” får læseren indblik i, hvordan den dygtige og respekterede Ole går fuldstændig i hundene, da hans kæreste går fra ham. “Jeg har lige set et menneske destruere sit liv for øjnene af mig”, skriver forfatteren (s.53). Historien om kollegaens selvdestruktion bliver fortalt så overbevisende indsigtsfuldt, at man som læser forstår alvoren i

denne mands deroute. Men fortællingen rækker langt videre end til denne enkelte betonarbejder. Med enkle virkemidler viser forfatteren, at det er her, der hverves medlemmer til samfundets absolutte bund. Her hverves medlemmer til misbrug, kriminalitet og alle former for mistrivsel.

I Danmark befolker den mandlige del af befolkningen både den absolutte top og den absolutte bund. Det er sjældent, at bunden beskrives så indfølelse og nuanceret, som tilfældet er her.

Bogen er let læst og anbefales som ren lystlæsning til alle med interesse for moderne arbejdsliv. Den anbefales især til læsere med faglig eller politisk interesse for byggebranchen og til læsere med faglig eller politisk interesse for sikkerhed og arbejdsmiljø.

Men bogen kan også læses som et portræt af en arbejderkultur, hvor maskuline dyder af den traditionelle slags stadig hersker. De få kvinder, der optræder i bogen, optræder i rollerne som ‘konen der hjemme’, der ringer manden hjem fra duktur eller i rollerne som thailandske prostituerede, der sælger sig selv i Hvidovre. Bogen anbefales også til køns- og maskulinitetsforskere med interesse for maskuliniteter og mandekultur af den hegemoniske slags.

Anmeldt af **Mette Lykke Nielsen**, ph.d., post. doc., Center for Ungdomsforskning, Institut for Pædagogik, DPU, Aarhus Universitet.  
e-mail: mln@dpu.dk