

I analysen af fagbevægelsens fremstilling af den *professionaliserede* gymnasielærer er det især interessant at læse, at det tidligere fokus på interessemodsatninger mellem arbejdsgiver og arbejdstager erstattes af en harmonisering af parternes interesser. Den udvidede professionalisme bruges som argumentation for hævde af fagets omdømme og dets værd i kroner og øre på arbejdsmarkedet. Derimod synes der at være mindre opmærksomhed over for de mulige sammenhænge mellem den udvidede læreropgave og lærernes følelse af, at de i stigende grad er pressede og derfor også stressede i arbejdet.

Afhandlingen giver overbevisende belæg for, at forholdene på skolerne – der i parentes bemærket har mange lighedspunkter med de danske – iscenesættes af abstrakte hensigtserklæringer og praktiske forandringer uden reel forståelse for lærerarbejdets modsætningsfyldte indhold. Lundström har til hensigt at levere en upartisk analyse, men det er svært ikke at se afhandlingen som talerør for en omfattende utilfredshed blandt lærerne på gulvet. Selv om analysens konklusioner kun fremføres meget stilfærdigt, får man fat i det overordnede synspunkt: der er noget, der er helt galt i dette uddannelsessystem. Læseren sidder tilbage med den ubehagelige følelse, at der på minister – og ledelsesniveau mangler helt elementær indsigt i den pædagogiske og organisatoriske realitet i dagens skole. Denne følelse bekræftes af, at der i professionsrettede dokumenter tales mere om *hvordan* end om *hvorfor*. De resultater, der præsenteres, vil måske blive kritiseret ud fra den omstændighed, at forfatteren forsker i et felt, som han selv har været en del af. I givet fald vil en sådan kritik bygge på om outdatede forestillinger om forskningens objektivitet. Forskning i eget område indebærer oftest en præcis fornemmelse for, hvad der brænder på i et bestemt arbejde, og min eneste anke i den forbindelse er, at Lundström ikke gør mere ud af, hvad hans tidligere lærererfaringer må antages at betyde for hans analyser og konklusioner.

Bogen peger på en række spørgsmål, der bør tages op i forskningen i de kommende år. Her kan jeg kun fremhæve et af dem, som hænger sammen med at skolens ideologiske arvegods i form af lighedstanken synes så godt som afhængt. Det antydes endog også, at denne tankegang aldrig har været så centralt placeret som de økonomiske hensyn. I øjeblikket optræder der imidlertid i vores del af verden – og vel også globalt – en anden skolepolitisk intention ved siden af forberedelsen til den globale konkurrence. Den handler om udvikling af *social cohesion*, hvilket går ud på, at vi skal lære at leve sammen og med hinanden som socialt, religiøst, etnisk og materielt forskellige individer. Så vidt jeg er orienteret er det en opgave, som i den nærmeste fremtid vil blive føjet til de mange, læreren har i forvejen – og hvordan det går, er nok en forskningsindsats værd.

Anmeldt af **Åse Høgsbro Lading**, cand.mag, ph.d., adjunkt på Institut for Psykologi og Uddannelsesforskning, Roskilde Universitet.
e-mail: alading@ruc.dk

Annemette Digmann & Tom Månrup (red.):
Ledelse med udsigt – Nye horisonter via nye metoder

DJØF's forlag 2006, 328 s. ISBN 9788757412765

Bogen er en antologi med bidrag fra en række forfattere. Den tager udgangspunkt i de udviklingstiltag, som uddannelsesafdelingen i Århus Amt gennemførte i 2004 og 2005. Uddannelsesafdelingen er en konsulentafdeling i amtet, som bidrager til at løse driftsopgaver, men som også har en selvstændig enhed for udvikling og forskning. Hensigten bag udviklingstiltagene var at forberede de offentlige organisationer, deres ansatte og lederne til de udfordringer, som ligger foran dem i de kommende år. Kommunalreformerne danner her overskriften. Det er altså

ledelse af *offentlige organisationer*, som er bogens tema.

Bogens hensigt er – som titlen antyder – at udvide læserens kendskab til feltet ved at opstille forskellige opfattelser. Hovedformålet er på den ene side at skelne mellem ledere og ledelse i sig selv, og på den anden side at fokusere på hele organisationens perspektiv ud fra et institutionelt udgangspunkt.

Seks af artiklerne omhandler det første perspektiv, og fire af dem beskriver ledelse i forskellige kontekster:

- 1) udfordringerne i kommunalreformen gennem et systemteoretisk perspektiv,
- 2) hverdagsledelse på sygehuse med udgangspunkt i dialogen mellem de forskellige aktører,
- 3) samarbejde som udgangspunkt for ledelse i uddannelsessektoren
- 4) udfordringer for mellemledere. De to sidste artikler i denne del af antologien fokuserer på konkrete ledelsesredskaber, hhv.
- 5) Balanced Scorecard og
- 6) nomadisk tankegang bygget på den franske filosof Gilles Deleuze.

I bogens anden del – organisationsperspektivet – inddeles der i hhv. et forandringsperspektiv og et optimerings- og innovationsperspektiv.

Den første artikel holder sig til mentale modeller, mens den næste fokuserer på de overvejelser, som man må gøre sig før en fusion kan gennemføres. Tredje bidrag handler om forskellige forsøg, hvis formål er at gøre effektivisering til et positivt begreb og den fjerde retter søgelyset mod arbejdet for at reducere sygefraværet. Innovationsperspektivet belyses ved dels at efterspørge hvad innovation i den offentlige sektor kan og bør indebære, og dels hvorledes sådanne processer skal gribes an. Første artikel i denne del bidrager med nogle overordnede svar, mens den næste udleder 15 principper for innovation fra en konkret sag på et sygehus. Sidste artikel sætter søgelyset på innovation i hverdagen.

Hver artikel starter eller slutter med en kommentar fra enten en forsker eller en praktiker, hvilket er et spændende greb, som vidner om faglig tryghed og viser en evne til at afprøve stoffet uden for den velkendte kreds af involverede kolleger og aktører.

Bogen bør ikke læses sammenhængende. Denne anbefaling gives pga. den store stofmængde og det faktum, at artiklerne har forskelligt fokus og udgangspunkt. Som læser kan man få brug for tid til at gennemtænke bogens ærinde.

Bidragyderne er gennemgående dygtige til både at give læseren indblik i de konkrete ændringsprocesser, og den mere generelle indsigt, som kan udledes af eksemplerne. Bidragene er således også et udfald mod den liturgi, som siger, at en god leder kan lede alt, til trods for at lederen i bogens første del sættes i centrum. Bidragene viser også på en god måde, at forskellige lederpositioner står overfor forskellige udfordringer. Erfaringerne viser netop at mellemledelsen står i en specielt udsat stilling med pres både ovenfra og nedenfra.

Artiklerne spænder fra teoretiske bidrag til det mere praktisk orienterede "opskrift" eller anbefalinger. For denne læser var artiklerne med historisk oversigt særlig værdifulde, men også pointeringen af hvad det indebærer, at være opmærksomhed på innovation i den offentlig sektor. Innovation har en tendens til at blive fremstillet som et proces knyttet til mere traditionel produktion, derfor er omtalen af innovative forandringsprocesser i den offentlige sektor interessant. En mere praktisk orienteret læser vil nok kunne få meget ud af de konkrete råd og "huskelister", man finder i flere af artiklerne. Bogen balancerer fint mellem hensynet til begge typer læsere – selv om forskeren nok savner flere referencer, mens praktikerens kunne ønske sig en mere konkret fremstilling af processerne.

Lederens refleksioner er et gennemgående tema i flere af bogens bidrag.

"Hvordan virker jeg som leder, hvilke udfordringer og ændringer står jeg overfor, hvordan skal disse

tolkes og hvordan skal jeg kunne kombinere et fremtidsfokus med det daglige arbejde, som skal gøres? Hvordan opnår jeg fokus på begge dele?"

Set fra et norsk udgangspunkt fremstår den danske leder som lidt af en filosof. Hvordan kan han – eller hun – skabe sin rolle under konstante forandringer og kontinuerligt pres om forbedringer og effektivisering – samtidig med at medarbejderne også har deres at sige. Påpegningen af hverdagsperspektiver er befriende.

De daglige opgaver skal udføres inden for stramme rammer i al omstilling i den offentlige sektor, lige sådan er det typisk for ledelseslitteraturen at det netop er *det nye*, der tager fokus. Hverdagen må bare gå af sig selv. Denne konflikt påpeges og belyses på en god måde i mange af bidragene.

Den "omskiftelige verden" som afsæt for lederens virke er godt beskrevet, men også en svaghed ved bogen. Det organisatoriske eller institutionelle udgangspunkt er godt belyst *inden for* organisationen, men organisationens forhold til politik, fagforeninger og publikum – sjældent bliver mere end en underliggende antagelse. Dette viser sig fx ved den vægt, der lægges på strategisk ledelse, der skal give både retning og indhold.

Samtidig lægges det stor vægt på ledelsens legitimitet, og på at lederens måde at lede på hele tiden skal kunne begrundes og legitimeres. Legitimitet hænger uløseligt sammen med magt. Bogen ville løfte sig, hvis ledelsens magtgrundlag også blev undersøgt gennem et fokus på overordnede rammer og betingelser. Lederes loyalitetskonflikt mellem på den ene side at udøve magt på vegne af politiske beslutningstagere og på den anden side rent faktisk at bestemme og sætte nødvendige grænser. Hensynet til ansatte og brugere kunne med fordel have været mere belyst. Jf. side 29: Ledere har ikke længere den legitime magt over deres organisation som en naturlig ting, de må hele tiden skabe magten til at indtage ledelsespositionen.

Men lederens magt er ikke bare noget som skabes og genskabes internt i organisationen, det er også, såvel i offentlig som i privat sektor, noget som udøves på vegne af andre. Denne loyalitetskonflikt er, hvis vi skal tro vore egne studier, noget der slider på ledere på alle niveauer.

Denne læser sidder desuden igen med et centralt spørgsmål: Hvilken rolle spiller de tillidsvalgte og deres organisationer i de forskellige processer? Dette opleves som et savn i en tid, hvor den danske (eller nordiske model) står højt på den politiske dagsorden – ikke bare i Danmark eller Norge, men i hele EU. Medbestemmelses-systemet er en central del af denne model, og medbestemmelses-systemet er særlig vigtigt i en sektor, hvor man traditionelt har haft høj dækningsgrad og magtfulde tillidsvalgte. Det kan hævdes at ledelseslitteraturen, i hvert fald i Norge, er gået fra at importere angloamerikanske modeller – som jo naturlig nok ikke efterlader meget plads til tillidsvalgte – til at finde mere kulturbaserede forklaringer på hvorfor norsk (eller nordisk) ledelse kan karakteriseres som flad, demokratisk – med stor vægt på ligeværdighed. Det vil være interessant at få belyst, hvilken rolle den danske model spiller som udgangspunkt og betingelse for omstilling – også lokalt i omstillingsarbejdet i amterne.

Bogen gør sin læser usikker på, om de tillidsvalgte har deltaget i processerne eller ej, ligesom der er usikkerhed om forholdet mellem direkte indflydelse fra den enkelte medarbejder og de tillidsvalgtes indflydelse har været organiseret.

I Norge var forholdet mellem de offentlig ansattes direkte og indirekte indflydelse et centralt tema, og det er det fortsat.

Bogen frister, som vi udenforstående ofte gør, til at fremhæve den danske konsensusorientering. Eftertanke, omskiftelighed og forandring synes i mindre grad at føre til konflikter, hvor magt må bruges for at afgøre situationen.

Kort sagt, dette er en bog, som tager tid. Til gengæld giver den ny viden og maner til eftertanke og nyttige indvendinger.

Anmeldt af **Inger Marie Hagen**, cand. sociol ved
Forskningsstiftelsen Fafo i Oslo.
e-mail Inger.Marie.Hagen@fafo.no

*Sangheon Lee, Deindre McCann & Jon C.
Messenger:*

***Working Time Around the World. Trends
in working hours, laws and policies in a
global comparative perspective***

ILO Routledge, London. 2007. 240 s. ISBN
9780415439374

Siden den første internationale arbejdstidskonvention "The Hours of Work" blev vedtaget i 1919, er der blevet indført normer for arbejdstidens længde i de fleste af verdens lande. 40 timers arbejdsuge er i dag blevet den almindelige norm og 48 timer er overgrænsen for, hvor meget man maksimalt bør arbejde. Alligevel arbejder hver fjerde arbejder i verden over 48 timer om ugen, mens mange andre er underbeskæftigede. Det fremgår af den anmeldte bog.

Bogens forfattere gennemgår arbejdstidsregler i en række udviklingslande, lande under omstilling, og i højt udviklede lande, og sammenholder disse med oplysninger om, hvor meget befolkningerne faktisk arbejder. Især i udviklingslandene er der en stor diskrepans mellem reglerne og virkeligheden. Gennemsnitligt set arbejder befolkningerne i U-landene godt nok omkring 40 timer, men forskellene er meget store da mange ikke har arbejde, mange arbejder mere end 48 timer og ligeså mange mindre end 30-35 timer. Dem der arbejder mest for at kunne skaffe til dagen og vejen, har ofte lav løn – og lav produktivitet, mens dem, der må nøjes med færre timer og dermed i realiteten være "underbeskæftigede". Det skyldes manglen på almindelige job. I landene under forandring er forskellene i befolkningernes arbejdstider mindre, og de fleste arbejder her omkring 40 timer om ugen. Det gælder også i de højt udviklede lande, hvor regler og normer på arbejdsmarke-

det er i størst overensstemmelse med de faktiske arbejdsforhold og arbejdstider i forhold til både landene i forandring og udviklingslandene.

For samtlige lande er der klare mønstre i arbejdstiderne. Alle steder arbejder kvinder færre timer end mænd. Arbejdstiden i servicesektoren er gennemgående kortere end i fremstillingssektoren, og blandt selvstændige, i det bogen kalder den uformelle sektor – er der stor variation mellem de grupper, der arbejder mange timer og dem der arbejder få timer. Det at være selvstændig er noget nogle lever godt af, mens andre er det, fordi de ikke har noget andet valg.

Dette billede er for så vidt ikke overraskende, men bogens bidrag er først og fremmest dens omfattende og grundige dokumentation af arbejdstidsforholdene og udviklingen af disse forhold i alverdens lande. Et andet vigtigt bidrag, er diskussionen om, hvor forholdene bevæger sig hen, og hvad man kan gøre for, at der bliver regulerede og arbejdstagervenlige arbejdsforhold og -tider rundt omkring i verden.

En interessant diskussion er her, om de lange arbejdstider i udviklingslandene er med til at forhindre højere produktivitet og dermed højere lønninger. Det viser sig således (p. 33), at der er en negativ sammenhæng mellem den ugentlige arbejdstid i industrien og indkomstniveauet op til et vist indkomstniveau, hvorefter sammenhængen forsvinder i mere velstående lande. Det tyder på, at en nedsættelse af arbejdstiden i udviklingslande bl.a. gennem aftaler, lovgivning mv. ville kunne bidrage til højere produktivitet og dermed en mere gunstig økonomisk udvikling, for ikke at nævne forbedrede levevilkår.

Hvorvidt der gennemføres nedsættelser af arbejdstiden i udviklingslande og i andre lande, hvor store grupper af befolkningerne permanent arbejder mange timer, afhænger bl.a. af, at der hele tiden er fokus på dette spørgsmål, hvilket netop er ærindet med denne bog fra ILO. Samtidig er formålet også at blive ved med at pege på, at arbejdstidsregler og -normer ikke altid overholdes – heller ikke i udviklede lande. En stigen- de udbredelse af stress taler for, at der også her er