

lig udvikling skal ses som et *biprodukt* ved skolegangen. Det samme kan siges om det personlige i arbejdslivet, hvor han sporer tilsvarende tendenser. De har *“ikke mindst [...] været forbundet med et ledelsesstrategisk og virksomhedspædagogisk ønske om at skabe kulturelle bånd og mental enighed om alt lige fra hilseformer over forandringsparathed til resultater”* (s.183). Yderligere opponerer Hermann imod strategier, der har til hensigt at viden og oplysning skal tilrettelægges og tolkes identitetspolitisk, dvs. med nationale værdier for øje. Blicher skal f.eks. ikke læses, fordi han er dansk forfatter, der kan placeres tematisk i litterære forløb, som tager udgangspunkt i genkendelige erfaringer som Lynggaards *Martin og Viktoria*. Blicher skal læses, fordi eleven igennem læsningen overskrider sig selv. Så meget for den kulturelle kanon! Men den omsiggribende tilbøjelighed til at lade alt og alle underkastes evalueringer og målinger får ikke en blidere medfart.

Analysen er tæt forbundet med sin teoretiske historie, men også ud fra andre positioner er det muligt at se pointer i Hermanns projekt. Den praktiserede normative og personorienterede pædagogik kan kritiseres for at være et udslag af afmagt over for den kompleksitet, som livet i skolen indebærer. Den kan som tendens holde liv i en disciplinerende praksis, der ganske vist går imod faglige eksklusions- og inklusionsmetodikker, men som mere eller mindre uforvarende kommer til at betjene sig af psykologiske metodikker. Samtidig må man holde sig for øje, at der i klasseværelset etableres relationer mellem individer med krop, psyke, socialitet og historie, der langt fra altid har beredt dem til at udholde de frustrationer, som både formidling og tilegnelse af viden implicerer. I sin yderste konsekvens hvilket Hermann næppe er fortaler for – kan bogens synspunkter føre til en misforstået respekt for den personlige urørlighedszone således, at disciplineringen sættes ind ude- og ovenfra i form af promovning af eliten, minutiose karakterer og ubevægelig autoritetsudøvelse. Psykologi og socialitet er en del af undervisningens realiteter, og jeg vil derfor ikke erklære mig parat til at være medunderskriver på

reformpædagogikkens dødsdom. Ikke desto mindre præsenterer Stefan Hermann nogle synspunkter, som fortjener nærmere overvejelser. Desuden – og her handler det vist mest om mit eget projekt – kan bogens argumentation indgå i kampen mod de omfattende bestræbelser på at styre og planlægge elevernes personlige og sociale udvikling i skolen og senere i livet. Også derfor er *Magt & Oplysning* en spændende bog.

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

Gitte Haslebo & Maja Loua Haslebo:
Etik i organisationer. Fra gode hensigter til bedre handlemuligheder

Dansk Psykologisk Forlag 2007, 344 s. ISBN 9788777064555

Bogen handler om et meget aktuelt tema i moderne organisationer, nemlig håndtering af moralske udfordringer. Forfatterne har som konsulenter erfaret, at organisationsmedlemmer i stigende grad er optaget af moralske spørgsmål – som fx: *“Hvad bør jeg gøre i denne vanskelige situation?”*, og *“hvordan kan jeg se mig selv i øjnene, hvis ...?”* Alt for ofte savner organisationsmedlemmerne dog ord, der kan hjælpe dem med at besvare disse og lignende spørgsmål.

Med udgangspunkt i socialkonstruktionistisk erkendelsesteori viser forfatterne, ved hjælp af 15 almindelige fortællinger fra hverdagslivet i organisationer, at det sprog, vi bruger, er med til at skabe den sociale virkelighed. Desuden peger de på, at sproget desværre ofte bruges på en måde, så det fører til ansigtstab, krænkelser, beskadigede relationer og tab af selvrespekt og selvværd. Det kan efter forfatternes mening undgås, hvis organisationsmedlemmer lærer at praktisere en såkaldt relationel etik. En sådan etik indebærer *“at skærpe opmærksomheden over*

for moralske aspekter af hverdagens begivenheder, at træne det værdsættende øje, at give plads til de mange stemmer og perspektiver og at tage ansvar for, at vi er medskabere af hinanden" (p. 316).

Bogens 11 kapitler skal ses som et forsøg på at udfolde en relationel etik, og forsøget lykkes efter min mening ganske godt. Forfatterne kommer vidt omkring inden for sprogfilosofi, moralfilosofi, etikteori, sociologi, organisations-teori, ledelsesteori, psykologi, antropologi og kommunikationsteori. Der er tale om en omfattende erkendelses- eller søgeproces efter begreber, ideer, modeller og tilgange, som kan hjælpe læseren med at udforske, hvad etiske refleksioner over moralske udfordringer kan handle om. Erkendelsesprocessen starter i de fire indledende teoriehistoriske kapitler. I kapitel 2 indkredses begreberne etik, moral og moralske dilemmaer, og der tages med forfatterens ord "nogle skridt i retning af at øge mangfoldigheden af muligheder med hensyn til, hvad moralske overvejelser kan handle om". I det følgende kapitel viser forfatterne med udgangspunkt i blandt andet den traditionelle kliniske psykologi og HRM som ledelsesform, at vor tids forpligtelse til personlig udvikling og selvrealisering skygger for vores forpligtelser over for andre mennesker. I stedet bliver det individets umiddelbare mavefølelser, der er vejledende for personlig stillingtagen og handlinger. Det konkluderes, at denne tilgang ikke kan bruges til at afklare moralsk tvivl og håndtere moralske dilemmaer i organisationernes konkrete dagligdags situationer. I kapitel 4 vises under inddragelse af den canadisk-amerikanske socialpsykolog og sociolog Ervin Goffmans tanker og analyser, hvordan moralske valg forudsætter et grundigt kendskab til sindrige kulturelt skabte normer, sædvaner og sociale færdigheder. I kapitel 5 giver forfatterne indblik i nogle centrale idéer og antagelser i socialkonstruktionismen, og bygger bro mellem Goffman og socialkonstruktionismen. For forfatterne hænger disse ideer og antagelser tæt sammen med en relationel etik. De illustrerer i den sammenhæng, at valget af den socialkonstruktionistiske erkendelsesteori

indebærer moralske forpligtelser. Når en leder eller medarbejder starter i et nyt job og gerne vil fremstå som en kompetent og engageret person, vil det f.eks. være helt afgørende, hvilke relationelle netværk han eller hun kommer til at indgå i, og hvordan den indbyrdes kommunikation foregår. Tanken om, at vi er medskabere af hinanden indebærer, siger forfatterne, en stor forpligtelse til at overveje og være opmærksom på, hvordan vores handlinger kommer til at indvirke på de interaktionsmønstre, der udfolder sig, og på hvordan vi kan medvirke til at skabe kontekster, hvor de involverede organisationsmedlemmer får mulighed for at vise sig som kompetente og ansvarlige aktører i organisationen.

I kapitlerne 6-10 bruger forfatterne fem centrale socialkonstruktionistiske begreber: kontekst, relationer, diskurser, anerkendelse og magt, til at nuancere, hvori en relationel etik består og undersøge, hvilke moralske forpligtelser den indebærer. Det stiller krav til metoderne, som skal bidrage til, at organisationsmedlemmer øger opmærksomheden på, hvordan egne udsagn og handlinger er med til at tilskrive begivenhederne mening. Forfatterne viser, at det ikke er ligegyldigt, hvilke ord eller hvilket sprog vi bruger. Det bliver en moralsk udfordring at interessere sig for virkningerne af sproget og kassere de ord og sætninger, der ikke hjælper os til at skabe "en bedre social verden". Metoderne skal også være egnede til at etablere ligeværdige relationer og dialog, her forstået som en samtale med en særlig kvalitet. For det tredje skal metoderne være med til at skabe og holde liv i diskurser og fortællinger, der giver organisationsmedlemmer mulighed for at indtage konstruktive positioner i samspillet med hinanden. Ved hjælp af positioneringsteori belyser forfatterne, hvordan historisk og kulturelt skabte diskurser er med til at indsætte organisationsmedlemmer i positioner, der former de indbyrdes relationer. Denne viden forpligter blandt andet organisationsmedlemmer til at afmontere skadelige diskurser i en organisation og opbygge nogle alternative diskurser og fortællinger, der former ligeværdige relationer og respekt

om kommunikation. For det fjerde skal metoderne fremme gensidig anerkendelse af organisationsmedlemmers kompetencer og bidrag til fællesskabet. For det femte skal metoderne skabe et "mulighedsrum", hvor ledere og medarbejdere kan møde hinanden som moralske aktører.

I den sammenhæng påhviler det ledelsen, HR-afdelingerne og konsulenterne et stort ansvar for at gå nye veje i en gennemtænkning af metoder og værktøjer, der indebærer en anerkendelse af den enkelte leder og medarbejder både som moralsk aktør og som bidrager til det sociale fællesskab.

I bogens sidste kapitel bindes de mange ender sammen, og forfatterne viser, hvordan moralske rettigheder og forpligtelser fletter sig ind i hinanden og tilsammen skaber nye veje for samarbejde, gensidighed og en relationel etik.

Bogen rummer på en og samme tid en gennemgang og en videreudvikling af centrale teorier og begreber inden for psykologi, organisation/ledelse og kommunikation, og det lykkes ganske godt for forfatterne at gøre disse teorier og begreber anvendelige for ledere, medarbejdere og konsulenter, som gerne vil gå nye veje. Bogen er ikke en akademisk bog i traditionel forstand, men den rummer en fin vejledning i, hvordan læseren kan finde rundt i en ganske omfattende litteratur. Som en del af denne vejledning bringer forfatterne i slutningen af hvert kapitel en anbefalet litteraturliste. Den gedigne præsentation af centrale teorier gør endvidere bogen velegnet til undervisningsbrug fx på kommunikationsuddannelserne. Når resultatet i form af en handlingsanvisende model for etik i organisationer virker overbevisende, er det ikke mindst på grund af de 15 ganske almindelige fortællinger, og forfatternes interessante iagttagelser og indgående analyser af disse. Det er fortællinger og situationer, som vi alle kan nikke genkendende til, og som fint eksemplificerer de valgte teoretiske problemstillinger. Som læser føler man sig i gode hænder hos forfattere, der har så god en forståelse af, hvad der rent faktisk foregår i organisationer. Indsigten skinner klart

igennem i de mange interessante iagttagelser og diskussioner i bogens kapitler. Alt i alt en vedkommende og særdeles interessant bog.

Anmeldt af **Christa Thomsen**, ph.d., lektor på Center for Virksomhedskommunikation, Handelshøjskolen, Aarhus Universitet.
e-mail: ct@asb.dk

*Helle Max Martin, Ralph Heiefort, Turf Böcker
Jakobsen & Charlotte Baarts (red.):*

Arbejde

Temanummer af Tidsskriftet Antropologi, nr. 51
205/2006, 152 s.

Hvorfor sidder jeg nu her igen? Har jeg ikke lovet mig selv utallige gange, at jeg ikke ville sige ja til denne slags 'ekstra-arbejde', som anmeldelser udgør. Alligevel sidder jeg nu igen foran computeren, presset af deadlines og dog drevet af... ja, af hvad? Behov for anerkendelse, uartikulerede forventninger, indre trang, lyst? Hvad er det egentlig der får mig og mange andre inden for netop min branche til at anmelde, reviewe, vejlede, arrangere og deltage i seminarer og konferencer samt andet, som ikke direkte fordres i vore arbejdskontrakter? Hvad er det, der *driver* arbejdet – ikke kun i forskningen, men også inden for andre arbejdsfelter?

Det er spørgsmål som disse, der tages op i tidsskriftet Antropologis temanummer om arbejde. I introduktionen til temanummeret argumenteres der for, at arbejde er et *institutionaliseret* begreb. Det er således ikke noget, vi i det daglige tænker *over*, men snarere noget vi tænker *med*. Vi undrer os ikke over, hvad en læge rent faktisk laver i det daglige, men bruger snarere denne oplysning til at kategorisere. Temanummerets hensigt er at gå den modsatte vej: at opbryde dagligdags, naturaliserede og ofte forsimplede kategorier omkring arbejdet og blotlægge deres mangfoldige betydninger og forståelser. Tilsammen er dette kort sagt et angreb mod det rene arbejdsbegreb! Det