

Anmeldelser

Thomas Bredgaard, Henning Jørgensen, Per Kongshøj Madsen & Stine Rasmussen:

Dansk arbejdsmarkedspolitik

Jurist- og Økonomforbundets Forlag 2011, 156 s.
ISBN 978-87-574-2058-6

Alene bogens titel er en provokation. Gennem de sidste 10 år har den herskende term på området ikke været 'arbejdsmarkedspolitik', men 'beskæftigelsespolitik'. Titlen er da heller ikke en tilfældighed. Allerede på første side følger forklaringen: Arbejdsmarkedspolitik handler både historisk og aktuelt om andet og mere end, at de ledige skal finde den korteste vej i beskæftigelse.

Definitionen uddybes gennem fortællingen om overgangen fra 'arbejdsmarkedspolitik' til 'beskæftigelsespolitik' i forlængelse af regerings-skiftet i 2001. Efter forfatternes mening var ikke blot tale om en kosmetisk navneændring, men om substantielle forandringer af både politisk og organisatorisk art. På den ene side blev ressortområdet *udvidet*, da Socialministeriets arbejdsmarkedsrelaterede opgaver blev overført til Beskæftigelsesministeriet. På den anden side blev problemforståelsen *indsnævret*, da fokus på arbejdsmarkedets strukturer blev erstattet af det endtydige formål: at øge det effektive arbejdsudbud.

Forfatterne ender med en definition af arbejdsmarkedspolitik som "*offentlig regulering af arbejdsmarkedspolitikken strukturer og funktionsmåder*" (s.11), og de bekender sig hermed til de teoretikere, der ikke mener, at arbejdsmarkedet er eller skal være selvregulerende. Det har brug for en hjælpende hånd fra politikere og andre af arbejdsmarkedets aktører. Hvordan det kan foregå, forklares og diskuteres i bogens seks kapitler.

"Dansk arbejdsmarkedspolitik" er først og fremmest en lærebog, der med klare definitioner,

modeller og diskussioner kommer godt rundt om arbejdsmarkedspolitikken mange begreber, aktører, strukturer og processer. Men det er også en overskuelig opsamling af de forskningsresultater, som forfatterne og deres kolleger på Center for Arbejdsmarkedsforskning (CARMA) har leveret inden for de sidste 10-15 år – krydret med resultater fra andre lignende forskningsmiljøer.

Endelig kan bogen ses som en gave til den nye beskæftigelsesminister. For her kan hun få et hurtigt overblik over den forrige regerings beskæftigelsespolitiske resultater og dermed også et godt billede af de udfordringer, hun nu selv står over for at skulle løse. Værsgo', Mette!

I bogens første kapitel af Thomas Bredgaard følger vi udviklingen i arbejdsmarkedspolitikken gennem det 20. århundrede og til i dag (2010) med vægt på udviklingen fra 1960'erne og frem. Det er historien om øget statsintervention og skærpede ret-og-pligt-krav til de ledige. Forfatteren viser samtidig, hvordan skiftende regeringers arbejdsmarkedspolitiske strategier snarere har været udtryk for forskellige prioriteringer af de samme strategiske elementer end af større strategiske paradigmeskift.

Kapitlet giver også et godt overblik over de forskellige former for arbejdsløshed (incitamentsledighed, konjunkturledighed, kompetenceledighed mv.) og deres teoretiske base i henholdsvis liberalistiske og keynesianske økonomimodeller. Dog omtales begrebet, strukturledighed, kun kort, og det er synd i betragtning af den rolle, begrebet har spillet siden 1980'erne, hvor det er blevet brugt som argument for at stramme kontrolforanstaltningerne over for de ledige. I redegørelsen for arbejdsløshedens forskellige statistiske opgørelsesmetoder savner jeg også en mere udførlig beskrivelse

af AKU-ledigheden, da den ofte bliver brugt til samme formål.

I kapitel 2 belyser Per Kongshøj Madsen begrebet, flexicurity, i al dets teoretiske og empiriske mangfoldighed og kompleksitet. Heldigvis har forfatteren også taget Anders Fogh-citatet fra 2004 med, hvor Fogh selv tager æren for at have opfundet begrebet(!). Mest spændende er diskussionen af, hvor flexicurity-begrebet teoretisk er på vej hen. Her efterlyser forfatteren en større forståelse for dynamikkerne i begrebet, f.eks. en erkendelse af, at fleksibilitet og sikkerhed, fremfor at være en noget-for-noget-relation ('trade-offs'), også – afhængigt af form og kontekst – kan spille sammen og virke gensidigt understøttende.

Kongshøj Madsen afdækker derefter de særlige rødder til den danske udgave af flexicurity, der gør det svært for andre lande bare at adoptere konceptet. Vi hører også om 'flexicarity', der betegner de tilbud, som velfærdsamfundet tilbyder især småbørnsforældre som en forudsætning for deres høje erhvervsfrekvens. Som det ofte er tilfældet i en lærebog, er de fleste pointer og diskussioner præsenteret tidligere i andre værker. Det gælder også forfatterens (i øvrigt interessante) bud på, hvad den aktuelle krise kan forventes at betyde for dansk flexicurity. Det var netop temaet for forfatterens artikel i Tidsskrift for Arbejdsliv 2011/4 om arbejdsløshed og arbejdsmarkedspolitik.

Bogens tredje kapitel gennemgår arbejdsmarkedspolitikens mål og midler. Thomas Bredgaard og Per Kongshøj Madsen starter med at slå hul på myten om, at arbejdsmarkedspolitikken kun kan bruges til "at røre rundt i gryden" og ikke til at skabe job. De henviser bl.a. til flaskehalsindsatsen, der har været med til at uddanne ledige til job, der måske ellers ikke ville være blevet besat, hvilket igen har været med til at holde lønniveauet i ro. Begge effekter kan siges at være både job- og vækstskabende.

Forfatterne gennemgår også de mange forskellige analysevinkler og dikotomier, der kan lægges ned over arbejdsmarkedspolitikken: aktiv/ passiv, generel/ selektiv, markedskonform/ marked-

regulerende, partsstyret/politisk styret osv. Også forsørgelsessystemerne præsenteres pædagogisk i en tabel (s. 58). Tendensen til, at systemerne kan fungere som forbundne kar nævnes kort. Her havde det været spændende med nogle flere eksempler, samt en diskussion af kommunernes muligheder for kassetækning.

Også myten om det 'generøse' dagpengesystem diskuteres. Her savner jeg en påpegning af, at det snarligt skærpede timekrav til genoptjening af dagpengereetten vil stille ledige i Danmark betydeligt ringere end ledige i andre lande. "Generøsiteten" kan derfor ikke bare måles på dagpengeperiodens længde og dagpengenes niveau.

Kapitlet slutter med en gennemgang af redskaberne i den aktive arbejdsmarkedspolitik: vejledning, opkvalificering, løntilskud, jobformidling og rådighedskontrol. Også her savner jeg en påpegning af nogle aktuelle tendenser: F.eks. at refusionssystemet får mange kommuner til at tvangsaktivere ledige længe før, de skal ifølge loven. Jobcentrene formidler heller ikke længere konkrete job til de ledige, og det betyder, at den mest direkte rådighedskontrol reelt ikke fungerer, men er blevet erstattet af skærpede kontrolforanstaltninger i form af samtaler, krav til jobsøgning osv. Her havde det været spændende med en diskussion af rådighedsbegrebets udvikling og konsekvenserne for beskæftigelsesystemet og de ledige.

I kapitel 4 får vi et indblik i forskellige implementeringsteoretiske tilgange, samt hvordan de kan forklare den praktiske implementering af arbejdsmarkedspolitikken. Thomas Bredgaard og Stine Rasmussen tegner et udførligt billede af de sidste 10 års beskæftigelsespolitik hen imod det 'enstrengede' beskæftigelsesystem med standardisering, harmonisering, kommunalisering, procesregulering og mindre partsindflydelse som de dominerende elementer. Ifølge forfatterne har den foregående regering med stor succes og helt bevidst anvendt implementeringsmetoden, 'centraliseret decentralisering', til at mindske gabet mellem de politiske intentioner og den lokale praksis.

Kapitlet indeholder flere værdifulde bokse og figurer. F.eks. en udførlig beskrivelse af det statslige refusionssystem (s. 78f), der efter sigende er så kompliceret, at kommunerne selv har svært ved at holde styr på det. Samt oversigter over relationerne mellem parterne i det beskæftigelsespolitiske styringssystem (s. 80) og de forskellige styringsinstrumenter i implementeringsprocessen (s. 83).

Sidste del af kapitlet gennemgår den indflydelse, de enkelte parter (beskæftigelsesråd, private aktører, a-kasser mv.) har og har haft i implementeringen. Her findes også en del af forklaringen på den forrige regerings succes på området, for på trods af politiske uenigheder på centralt niveau, her parterne på lokalt plan tilsyneladende bakket op om regeringens intentioner. Forfatterne peger dog også på den optimale ramme, som højkonjunkturen har udgjort. Spørgsmålet er, hvad krisen vil betyde for implementeringen af den nye regerings arbejdsmarkedspolitiske målsætninger.

Virker det? Og hvordan kan man måle, om det gør det? Det er omdrejningspunktet i kapitel 5, hvor Per Kongshøj Madsen gennemgår forskellige metoder til at måle effekten af beskæftigelsesindsatsen. Forfatteren søger i den forbindelse at give uddannelsesaktiveringen et bedre ry, end redskabets lave effekter umiddelbart lægger op til. Det er et velkomment håndslag til den nye regering, der ønsker at satse på mere uddannelse til de ledige. Forfatterne mangler dog nogle væsentlige pointer, bl.a. at ordinær uddannelse i statistikken ofte indgår i den fælles kategori, "Opkvalificering og vejledning", der samlet set har en relativt lav effekt, fordi kategorien indeholder mange kursusforløb uden klart jobperspektiv. Når ordinær uddannelse endelig opgøres som selvstændig kategori, omfatter den igen ofte alt fra 9.-10. klasse til egentlige erhvervsuddannelser, så på den måde skjules det, at f.eks. social- og sundhedsuddannelserne kan have en effekt, der er mindst lige så høj som private tilskudsjob. Især når effekten, hvad den sjældent gør, bliver målt flere år, efter at tilbuddet er gennemført.

I det 6. og sidste kapitel udvides perspektivet fra Danmark til EU's beskæftigelsesstrategi (EES). Henning Jørgensen præsenterer strategien og dens udvikling fra 1998 til i dag og viser, hvordan skiftende politiske flertal har påvirket strategiens indhold. Han stiller også spørgsmålet, hvorfor EES har spillet så lille en rolle i den danske arbejdsmarkeds-/beskæftigelsespolitik. En del af forklaringen finder han i, at Danmark har opfattet sig som beskæftigelsespolitiske 'verdensmestre' (med flexicurity, aktiv arbejdsmarkedspolitik, lav arbejdsløshed, høj erhvervsfrekvens for kvinder osv.) og derfor ikke har ment, at man kunne lære noget af de andre landes erfaringer.

Men måske er præmissen for spørgsmålet forkert. Måske har vi faktisk ladet os påvirke af politikken i de andre EU-lande, og det måske i højere grad end de har ladet sig påvirke af os – andet end som 'lip service'. Resten af bogen viser jo klart, hvordan dansk arbejdsmarkedspolitik i de sidste 10 år har udviklet sig i retning af mindre partsindflydelse og mere kontrol, standardisering, privatisering og 'work first', dvs. i retning af tendenser, der hidtil har været mere udpræget i andre EU-lande end i Danmark. For at vende tilbage til bogens titel er EU-termen jo netop 'employment policy' og ikke 'labour market policy'. Så selv om EES ikke formelt har haft høj status i Danmark, kan den indirekte indflydelse fra andre EU-landes beskæftigelsespolitik jo godt have været stor. Bl.a. fordi det passede som fod i hose til regeringens beskæftigelsespolitiske intentioner.

"Dansk arbejdsmarkedspolitik" er en god lærebog for alle, der ønsker et overblik og at blive opdateret på begreber, teorier, diskussioner og den empiriske udvikling på området. Er man i forvejen inde i stoffet, er der ikke så meget nyt under solen. Men det behøver der heller ikke være i en lærebog.

På s. 26 afgrænser forfatterne sig fra at behandle økonomiske teorier om arbejdsmarkedets funktionsmåde. Men faktisk savner jeg mere nogle input om de 'blødere' dele af området – nogle cases, der kan eksemplificere,

hvordan arbejdsmarkedspolitikken opleves af sagsbehandlere og ledige. Noget om kulturen i jobcentrene og beskæftigelsesrådene. Måske en diskursanalyse af centrale arbejdsmarkedspolitiske termer. Noget om, hvordan kommunerne i praksis indtænker refusionssystemet i budgetlægningen, og hvordan styringsinstrumenterne fungerer i praksis. CARMA præsenterer snart fem analyser med cases fra forskellige jobcentre. Måske vil de kunne tilfredsstillende disse behov.

Endelig vil jeg håber, at den nye regering – i modsætning til den forrige – ikke kun vil anvende private konsulentbureauer til at evaluere arbejdsmarkedspolitikken. “Dansk arbejdsmarkedspolitik” viser, at universiteterne har meget at byde på, samt at de ikke er bange for at sætte fingeren på de ømme punkter i politikken og dens implementering.

Anmeldt af **Vibeke Kold**, arbejdsmarkedspolitisk konsulent, ph.d., FOAs A-kasse
e-mail: vikd001@foa.dk

Christian Helms Jørgensen (red.)

Frafald i erhvervsuddannelserne

Roskilde Universitetsforlag, 2011, 266 sider
ISBN 978-87-7867-384-8

Den nuværende regering har overtaget den forriges målsætning om, at 95 % af hver skoleårgang fra og med 2015 skal gennemføre en ungdomsuddannelse. Målsætningen stammer tilbage fra 1993, hvor parolen om “Lige adgang til uddannelse” blev udskiftet med “Uddannelse Til Alle”. Den fik imidlertid fornyet aktualitet med nedsættelsen af Globaliseringsrådet i 2005, som havde til formål at lægge en strategi for, hvordan Danmarks konkurrenceevne kunne styrkes i en globaliseret verden. Et af de midler, som rådet pegede på, var at hæve befolknings samlede uddannelsesniveau og nedbringe den såkaldte uddannelsesmæssige restgruppe. Siden da har begreber som frafald og fastholdelse fået

særlig opmærksomhed og erhvervsskolerne, der ikke tidligere plejede at være godt mediestof, har pludselig fået omverdenens bevågenhed. Erhvervsuddannelserne er nemlig tiltænkt en særlig rolle, som de uddannelser, der skal uddanne den potentielle restgruppe og dermed i særlig grad bidrage til at reducere denne.

Med antologien “Frafald i erhvervsuddannelserne” har det politiske fokus på erhvervsuddannelsernes rolle i forhold til at opfylde 95 % – målsætningen fået sin forskningsmæssige pendant. Antologien udspringer af et større forskningsprojekt med titlen “Fastholdelse af elever i erhvervsuddannelserne”, som omfatter flertallet af de danske forskere, som arbejder inden for dette felt i Danmark.

Antologien består af et forord og 14 artikler. Den indledende artikel forfattet af *Christian Helms Jørgensen*, præsenterer de problemstillinger, som antologien kredser om, og placerer desuden frafaldsdiskursen i et historisk perspektiv. Artiklen handler bl.a. om, hvordan dette tema overhovedet blev et problem, samt hvad der karakteriserer de unge, som afbryder deres uddannelse og ender i restgruppen. Artiklen konkluderer, at selvom de “frafaldne og frafaldstruede” adskiller sig fra de elever, som gennemfører deres uddannelse, ved at være mere udsatte og belastede, er der forskel på omfanget af frafaldet på de enkelte skoler. Den enkelte erhvervsskole kan således gøre en forskel. Antologiens formål er i forlængelse heraf, at komme bagom de faktorer, som har betydning for, at nogle elever ender med at gennemføre en erhvervsuddannelse, mens andre giver op.

Flere af antologiens artikler handler om, hvordan skolerne enten gennem iværksættelse af særforanstaltninger rettet mod den potentielle restgruppe eller tiltag rettet mod den samlede elevgruppe søger at modvirke frafald, men ikke altid med det ønskede resultat. Et eksempel på førstnævnte er *Lene Tanggaards* artikel om en såkaldt flexklasse på en handelsskole, målrettet elever, som vurderes at være i “risikozone”. Initiativet beskrives som en succes, og artiklen

konkluderer, at "eleverne, der befinder sig i risikozonen for frafald, vægter lærernes nærvær og engagement både fagligt og mere socialt". Det spørgsmål, som umiddelbart melder sig, er, om disse forventninger adskiller sig fra dem, der karakteriserer de ikke-fracfaldstruede elever. Artiklen problematiserer selve fænomenet særforanstaltninger, idet det polemisk antydes, at der er tale om en form for "pædagogisk apartheid". Artiklen lader til en vis grad spørgsmålet stå åbent. *Lisbeth Grønborgs* artikel er et eksempel på en artikel, som analyserer et tiltag, som er rettet mod samtlige elever med henblik på at fastholde dem. Artiklen præsenterer et grumt eksempel på, hvad der kan ske, når elever får påført en "diagnose" og en "kur", som de ikke kan identificere sig med. I dette tilfælde består diagnosen i, at automekanikere er usunde og derfor skal oplæres i sund levevis. De har desuden behov for at kunne udfolde deres "maskuline identitet" på en måde, så den ikke virker forstyrrende på undervisningen. De skal "køres trætte", men omvendt også rustes til den "hårde tone", de vil møde på deres læreplads. Løsningen er obligatorisk boksetræning og idræt for alle. Artiklen viser, at eleverne reagerer ved at pjække fra de pågældende timer, hvilket betyder, at indsatsen paradoksalt nok ender med at få den stik modsatte af den intenderede virkning, idet fraværet og dermed risikoen for at blive smidt ud af skolen øges.

Andre artikler handler om de in- og eksklusionsmekanismer, som fungerer på mikroniveauet. *Charlotte Jonassons* artikel viser, at elever, der har meget fravær, hvad enten det er fysisk eller åndeligt, også har størst risiko for at falde fra uddannelsen, mens *Anne Winther Jensens* retter fokus mod lærer-elev-relationerne og elev-elev-relationerne. Hun påviser eksempelvis, hvordan læreren ved at anerkende visse former for viden og erfaring som relevant, diskvalificere andre former for viden, og hvordan dette influerer på hvem, der positioneres som henholdsvis dygtig og mindre dygtig.

Lærerrolle diskuteres i flere af artiklerne. *Peter Koudahl* beskriver det dilemma, som erhvervslæ-

rerer er spændt ud mellem, og som består i, at han/hun på den ene side skal bekæmpe frafald og dermed gøre en indsats for de særligt truede grupper og på den anden side sikre uddannelser i verdensklasse. Selvom forfatteren med god ret peger på det potentielt modsætningsfyldte i dette krav, kunne det have været interessant med en diskussion af, om disse målsætninger reelt er uforenelige. *Lena Lippke* tager sit udgangspunkt i faglærerens rolle. Hun peger på, at faglærerens identitet primært er knyttet til det faglige og stiller spørgsmålet, om ikke denne læreridentitet med fordel kunne tilføjes en (social)pædagogisk funktion, fremfor at udskille disse funktioner fra lærerjobbet og overlade dem til coaches, mentorer og psykologer. Problemet ved sidstnævnte løsninger er, at de forholder sig individuelt til eleverne i stedet for at forholde sig til, hvordan fællesskabet kan udvikles, således at det giver eleven mulighed for at føle sig som en del af, noget, der peger ud over det enkelte individ. Også *Michael Svendsen Pedersen* beskæftiger sig i sit bidrag med forholdet mellem den faglige og den personlige dimension i erhvervsskolernes læringskultur.

Både *Aase Ebbensgaard* og *Susanne Murnings* artikel og *Peder Hjort-Madsens* artikel undersøger forholdet mellem den skolekultur eleverne møder på erhvervsskolerne, og den kultur, eleverne har med i sig rygsækken hjemmefra. Endelig behandler *Christian Helms Jørgensen* i en artikel, hvordan vekseluddannelserne på den ene side rummer den styrke, at de er rigtig gode til at sikre eleverne en let overgang fra uddannelse til arbejde og dermed bidrager til en lav ungdomsarbejdsløshed i Danmark. På den anden side betyder vekseluddannelsesprincippet at problemer med at skaffe sig en praktikplads får mange unge til at falde fra uddannelsen.

Hvor ovenstående artikler primært gør brug af kvalitative metoder som interview og observationer, behandler to af artiklerne, skrevet af henholdsvis *Torben Pilegaard Jensen* sammen med *Britt Larsen* og af *Martin Munk*, frafaldsproblematikken ud fra en kvantitativ synsvinkel. An-

tologiens sidste artikel, skrevet af *Klaus Nielsen*, gennemgår, hvad den internationale forskning er nået frem til omkring frafald. Artiklen koncentrerer sig om amerikansk, engelsk og australsk forskning med den begrundelse, at man her er længere fremme, hvad angår forskning i frafald. Det fremgår ikke klart af artiklen, hvad forfatteren mener, at vi i en dansk sammenhæng kan lære af disse erfaringer og på hvilke punkter, der er forskelle og lighedspunkter mellem skolesystemerne og ungdomsuddannelsessystemerne i henholdsvis Danmark og de nævnte lande.

Som det fremgår af ovenstående, kommer antologien rundt om mange relevante emner. Ikke desto mindre syntes jeg, det er begrænset, hvor meget nyt antologien reelt bidrager med, når det gælder forståelsen af de mekanismer, som ligger bag frafaldet, og ikke mindre vigtigt fastholdelse af eleverne på erhvervsuddannelserne. En del af forklaringen kan være, at der, som påpeget i antologiens indledning, er tale om et projekt, som endnu kun er nået halvvejs, og forhåbentlig får vi en sådan indsigt, når projektet er færdigt. En anden forklaring er, at artiklerne er relativt emperinære og kun i begrænset omfang trækker på sociologisk, pædagogisk eller anden teori. Antologiens styrke er, at den giver et godt indblik i de mange forskellige fastholdelsesinitiativer, som iværksættes ude på erhvervsskolerne, og i den forstand udgør antologien et godt diskussionsoplæg til erhvervsskolernes ansatte.

En anden indvending er, at der i selve valget af emne ligger en indbygget risiko for, at antologien kommer til at formidle et urimeligt negativt billede af erhvervsuddannelserne, af de elever, der går på uddannelserne samt af lærerne og deres undervisning. Man kan godt blive lidt forstemt, når man læser om de mange problemer, som erhvervsskolerne er udset til at tage sig af, og om de mange særforanstaltninger som åbenbart er nødvendige for at fastholde eleverne. I denne sammenhæng ville det have været på sin plads med en mere grundlæggende diskussion af de positive og negative sider ved målsætningen om Uddannelse Til Alle. Det er mange gode ansatser

hertil i de forskellige artikler, men diskussionen fremstår ikke desto mindre noget uforløst.

Anmeldt af **Ida Juul**, lektor ved Aarhus Universitet, Institut for Uddannelse og Pædagogik
e-mail: juul@dpu.dk

Claus Elmholdt & Lene Tanggaard (red.):

Følelser i ledelse

Klim, Aarhus, 2011, 246s.

ISBN 978-87-7955-911-0

Følelser i ledelse er en del af bogserien *de Moderne Arbejdsliv*. Seriens formål er at bygge bro mellem forskning og det levede liv på arbejdspladsen. Bogen henvender sig derfor til ledere og medarbejdere. *Følelser i ledelse* er en antologi der, foruden et forord fra bogseriens redaktører samt en indledning til temaet af antologiens redaktører, Claus Elmholdt og Lene Tanggaard, består af to dele. I indledningen præsenteres læseren for temaet gennem henholdsvis en samtidsdiagnose og en begrebsafklaring der dykker ned i hvad følelser er. Derefter er bogen bygget op i en første del som indeholder seks kapitler. De seks kapitler åbner på forskellig vis til *følelser i ledelse* på et begrebsligt og empirisk niveau ved at indtage en mere forskningsorienteret, og på sin vis distanceret tilgang, til forskellige fremtrædelsesformer af fænomenet *følelser i ledelse*. Anden del indeholder fire kapitler som indtager en mere anvendende karakter med de styrker og svagheder som et sådan perspektiv kan have. I det følgende præsenteres de enkelte kapitler fra første del. Anden del bliver kun kortfattet behandlet og jeg runder af med mit indtryk af bogen.

I indledningen præsenterer bogen os for de samtidsdiagnostiske kendetegn som bogen hviler på: Vi er angiveligt trådt ind i en *følelsernes tidsalder*. Vi er trådt ud af *rationalismen*, vi har sagt farvel til det *intellektuelle* for at indlede en jagt på det mere *oplevelsesorienterede* og *følelsesmæssige*. Vores opmærksomhed på følelser sæt-

ter sig også spor i organisationer, i ledelse og i arbejdsliv.

I denne vending er der samtidig sket et fokus-skift hvor følelser tidligere blev set som noget forstyrrende, noget der kunne stå i vejen, noget støj på linjen. I dag anses følelser som en potentiel drivkraft – en produktivkraft? Den store brede interesse for følelser handler *også* om at blive klogere på at håndtere følelser med henblik på at underlægge dem vores intentioner. At få følelserne til at tjene os, i stedet for at forhindre os, i at indfri det vi nu ønsker at indfri. Vi tages med på en tour-de-følelser hvor der beskrives fire forskellige måder at begribe følelser på: som biologi, som forment af tidligere erfaringer, som kognitiv vurdering og som sociale.

Men hvad skal vi så med de følelser? Skal vi tøjle dem, eller sætte dem fri? Vi skal i hvert fald blive bedre til at bruge følelserne klogt i ledelse, på arbejdspladsen og i vores organisationer.

Bogens første del indledes med kapitlet *Autentisk ledelse i den emotionelle organisation*. Kapitlet forholder sig til lederens mulighed for på en og samme tid at lede strategisk og autentisk. Mulighederne afsøges i *relationen* mellem ledere og følgerne af ledelse i de konkrete sammenhænge. Det er ikke et spørgsmål om den enkelte leders egenskaber. Autencitet opstår når lederens stil er kongruent og i samklang med deltagerne. Overstyring og understyring af følelser skaber dissonans og eliminerer muligheden for en *resonant* og autentisk ledelse. *Ledelse følelser og empowerment* (kap 2) handler om hvordan empowerment og selvtillid er gensidigt afhængige og forstærkende. Bemyndigelse kan skabe selvtillid og derigennem grobund for empowerment. Og det sker gennem *sociale handlinger* og *praksisser*. Der skabes emotionel energi i de sociale processer. Forfatteren tager afsæt i at det handler om et interaktionelt perspektiv. En forståelse som overses af de to gængse forståelser af empowerment, nemlig en socio-kulturel og en, primært kognitiv, psykologisk tilgang.

Kapitel 3 tager udgangspunkt i begrebet '*emotional makeup*' som krydser psykologi og etnologi.

Forfatteren tager med begrebet fat i en case fra et hospice. I kapitlet forsøger forfatteren at vise hvordan ledelsen på et hospice benytter sig af populære ressourcebaserede anerkendende ledelses-ideer med henblik på at tøjle medarbejdernes negative følelser. Forfatteren vil vise hvordan en ressourcefokuseret ledelsesstil kan forstås som en disciplinerende mekanisme. En mekanisme som nemt bliver 'overstyrrende' og kontraproduktiv.

I kapitel 4 får vi en rundtur i modsætningerne mellem handlingsbeskrivende forskrifter for ledelsesteam og så den møgbeskidte virkelighed lederne oftest befinder sig i. Den nysgerrigheds-skabende titel *Det møgbeskidte ledelsesteam* sætter fokus på det problematiske i at forskrifter om ledelsesteam altid tager udgangspunkt i ideelle betingelser. Betingelser som sjældent eksisterer. Når det dels er problematisk, og dels relevant i netop denne bog, er det fordi det skaber frustrationer, konflikter og samarbejdsproblemer når ledelsesteamene udfolder sig i alt deres beskidte praksis. Det er her følelserne kommer i spil og på spil. En måde at imødekomme dette på – imens vi venter på at forskrifterne bliver realitetsforankrede – er, at ledelsesteam må blive mere opmærksomme på hvilken rolle, følelser og forskelligheder spiller. Det gør forfatterne i fem anvisninger. De fem anvisninger skal bidrage til at følelser ikke bliver et affaldsprodukt. Følelserne skal i stedet blive en produktiv og værdiskabende drivkraft. *Teamledelse og regulering af følelser* (kap 5) sætter med udgangspunkt i et akut beredskabsteam fokus på ledelse af team. Det akutte beredskabsteam bruges som en 'ekstrem' case. Antagelsen er at analysen af en sådan 'ekstrem' case kan give et indblik i nogle af de subtile dynamikker i team som efterfølgende også kan overføres til andre team. Kapitlet peger på at ledelse skal sikre reguleringen af teamets følelsesmæssige udfoldelse. Blandt andet ved strategisk at kommunikere overfor teammedlemmerne. I *Følelser på godt og ondt* (kap 6) udfoldes seks teser der tager fat i nogle af de spændinger og ambivalenser som hele bogen fint illustrerer: Den øgede fokus på følelser, og den emotionelle kapitalismes arbejde for at kultivere,

tøjle og underlægge følelserne vores intentionelle handlinger. Det skaber grundlag for et udvidet og sofistikeret jernbur. På den anden side er den øgede opmærksomhed på følelser, og den øgede anerkendelse af følelsers rolle, også et frigørende potentiale som giver os store muligheder for løbende at udvikle os.

Bogens anden del består af fire kapitler. De tre første anviser hver især veje til at arbejde med følelser (kultivere og tøjle?), imens det sidste kapitel med en meget stor pensel søger efter udviklingstendenser der kan understøttes med henblik på at etablere en mere følelses-resonant samfundsudvikling. Kapitlerne adskiller sig på den måde radikalt fra bogens første del ved at forfatterne i deres artikler ligger til grund, at de *har* fundet stier som de mener vi bør træde ind på. Stier, eller ideer om kultivering af følelser, som viser vejen.

I forlængelse af bogens tema vil jeg som anmelder bringe et par af de følelser jeg gennemløb da jeg læste bogen. Jeg vil også kort forsøge at begrunde følelserne med henvisning til bogen. Som konsulent og som forsker inden for ledelse og arbejdsliv gik jeg nysgerrigt til bogen og jeg nåede både at føle begejstring, overraskelse, uro i kroppen, glæde, frustration og irritation. *Jeg har følt begejstring* for de begrebslige afklaringer der i indledningen og flere af kapitlerne i første del, giver læseren et nyt perspektiv på følelser. Begrebslige afklaringer der tilbyder alternative måder at anskue fænomener omkring følelser relateret til ledelse på. Et hjælpsomt perspektiv til at forstå følelser i al deres kompleksitet i et hverdags- og arbejdsliv. *Jeg har følt uro* og forvirring fordi bogen lejlighedsvis forholder sig meget kritisk til den emotionelle kapitalisme og andre steder omfavner den. Det gælder at flere af artiklerne i første del af bogen ser kritisk på den emotionelle kapitalismes ønske om at *kultivere*

og *tøjle* følelserne for at underlægge dem vores intentionelle og formålsorienterede ageren i verden, *samtidig med* at de efterfølgende anbefaler en mere bevidst tilgang til omgangen med følelser. En bevidst tilgang som for mig at se nødvendigvis også må være en *kultivering*. Uden at det fremgår, oplever jeg, at der mellem linjerne er en teoretisk spænding og diskussion på spil her (og jeg har da også nogen bud på hvor de spændinger ligger). I anden del bliver omfavnelser af *følelser* i vores emotionelle tidsalder meget stærk. Med stærke forskrifter der anviser måder at kultivere følelserne på, bliver vi introduceret til *intensiv dynamisk coaching* og *mindfulness* som 'sande bud' på emotionelt frisættende værktøjer. Og selv om der også er selvkritiske bemærkninger, bliver afstanden til første del *for* stor til min smag. Mangfoldigheden og spændingen kan være lærende, men til tider bliver gabet for stort.

I nogle tilfælde oplevede jeg desværre også en *følelse af frustration og irritation*. Der er artikler, hvor jeg ikke synes forfatterne formår at få deres budskab ud over rampen, eller hvor de ikke får anvendt potentialerne i deres analytiske greb på den empiriske behandling. Casene med hospice og med det akutte beredskabsteam, i første del, formår ikke at indfri mine forventninger. Og som nævnt bliver den forskrivende stil – og afstanden til bogens del et – for stor flere steder i anden del.

Men som helhed gav bogen masser af stof til eftertanke. Hovedlinjen om hvad jeg ser som ambivalenser i den emotionelle kapitalisme, med såvel muligheder som risici, trådte tydeligt frem. Og forståelsen og anerkendelsen af følelsers indflydelse på vores indbyrdes relationer, også inden for ledelse og arbejdsliv, er vigtig at adressere.

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