

Anmeldelser

Christian Ørsted:

Livsfarlig ledelse

People'sPress, København 2013, 233 s.

ISBN 987-87-7137-2533

Kan man leve af modgift?

"Vi kan i dag styre og engagere folk i en grad, så de sætter både moral og helbred over styr for at nå mål og deadlines – og mens 1400 dør af stress hvert år, styrtdykker vores kreativitet, innovation og menneskelige balance."

Sådan indleder Christian Ørsted sin bog *Livsfarlig ledelse*, hvori han søger at finde intet mindre end *"sandheden om, hvorfor vi brænder ud."*

Og via en lang række af cases og videnskabelige undersøgelser kaster forfatteren et tiltrængt lys på de til tider skræmmende bagsider af det moderne, selvrealiserende arbejdsliv, hvor vi hver især – understøttet af dominerende diskurser om den gode, udviklingsorienterede og selvledende medarbejder – er vores egen benhårde arbejdsgiver: Det er altid muligt lige at give den en ekstra skalle, levere nogle ekstra arbejdstimer eller sætte målene lidt højere.

Bogen er struktureret omkring forfatterens identifikation og gennemgang af fire myter i nutidens arbejdsliv:

Myten om motivation, hvor der med afsæt i den australske psykoterapeut og narrative teoretiker Michael White argumenteres for, at vi har en kedelig tendens til at identificere os selv med vores problemer.

Når vi fx taler om, at vi ER stressede (og ikke 'bare' oplever stress), bliver vi selv problemet – og kampen mod stress bliver en kamp mod os selv. Heraf følger også, at det, hvis vi taber

kampen, er os selv som personer, der har tabt og ikke været gode nok – hvorimod de faktorer, der måske har fremkaldt oplevelsen af stress, forties eller glemmes.

Myten om anerkendelse, hvor der argumenteres for, at *"ros gør dig dum. Dum men glad"*. Heri gives der illustrative eksempler på, hvad der sker, når man ikke er opmærksom på, hvordan man i praksis anvender et af tidens ledelses- og opdragelsesmæssige mantraer: den anerkendende tilgang.

Fx henviser forfatteren til forskning blandt skolelever, som viser, at det giver langt bedre resultater at anerkende eleverne for det, de GØR (indsatsen), frem for det de ER (evnerne). Men uanset om det er den ene eller anden form for ros, giver den en (kortvarig) dopamineffekt, som hjernen hurtigt bliver afhængig af. Jo flere succeser og jo mere ros, jo stærkere bliver behovet for endnu mere. Og vejen er på samme tid enkel og livsfarlig: Nye projekter, højere mål, flere arbejdstimer osv. i håb om endnu et 'kick'.

Myten om personlig udvikling, hvor afsættet er, at den eksplosive vækst i personlig udvikling i arbejdslivet på overfladen tilbydes som en hjælp til de ansatte, men i virkeligheden er *"anlagt på en psykologisk mekanisme, der vedligeholder vores følelse af utilstrækkelighed – uanset hvor godt vi gør vores arbejde."* Og det er ikke blot mangel på omtanke – nej, *"aldrig tidligere har virksomheder kynisk spekuleret i at udnytte den – godt hjulpet af tidens ånd om selvrealisering og den hær af selvbestaltede coaches, der tilbyder deres hjælp."*

Når selvhjælpseguruer som Anthony Robbins opfordrer os til – og tilbyder at hjælpe os med – at nå vores fulde potentiale, er der overordentlig stor risiko for, at vi ender med at føle os som fiaskoer, for vi kunne jo altid have gjort lidt mere eller være blevet lidt bedre eller dygtigere.

Myten om teamwork, forstået som det moderne ideal om, at vi skal udvikle os sammen med hinanden *"på et niveau, hvor alle fungerer som én. Hvor mennesker efterlader deres egoisme hjemme og bevæger sig ind i en anden zone."* Men dermed også en zone, hvor personligheden og det individuelle ansvar bliver væk – der er intet 'I' i TEAM, som det siges.

Lige som for de tre første myter gives også her skrækindjagende eksempler på, hvor dette er gået rigtig galt – fx den amerikanske My Lai-massakre under Vietnamkrigen i 1968, de japanske kamikazepiloter under Anden Verdenskrig og Al Qaeda-angrebet på Victoria-terminalen i Mumbai i 2008. Mere nærværende i en dansk arbejdslivs- og ledelseskontekst gennemgås også en case fra et grænseoverskridende teambuildingforløb i TDC.

Efter næsten 200 sider om de fire myter og de til tider katastrofale konsekvenser af at ligge under for dem kommer vi frem til det naturlige spørgsmål i det afsluttende kapitel: Hvordan kommer vi videre?

Desværre levnes der kun 11 sider til dette afgørende spørgsmål, og det overordnede svar står heller ikke knivskarpt: Vær med til at skabe en bæredygtig fremtid. Som forfatteren skriver:

"Livsfarlig ledelse er komplekst. Derfor er der heller ingen nemme løsninger. [...] Derfor vil jeg heller ikke nu komme med en letkøbt løsning til den enkelte læser, der bare skal gå hjem og gennemføre fire lette øvelser og så blive lykkelig. Det er et fupnummer. Noget helt andet og meget mere omsiggribende skal til."

Kortfattet gives der dog tre overskrifter, der alle handler om ansvar:

- Virksomhedernes ansvar – ikke mindst for at uddanne ledere og for at forstå ledelse som en disciplin i sig selv. *"Som erhvervsleder har man også med menneskers liv, psykologi og velbefindende at gøre, og kompetenceudviklende ledertræning bør opprioriteres."*

- Ledernes ansvar, hvori der blandt andet peges på, at den mest afgørende lederegenskab ifølge medarbejderne er evnen til at coache, forstået som evnen til at forholde sig nysgerrigt til det, medarbejderne foretager sig og give afbalanceret feedback på dette. Umiddelbart noget af et paradoks efter de foregående kapitlers hårde kritik af coaches og andre selvhjælpere, men den vigtigste pointe er, at coachingen skal holde sig til arbejdslivet og medarbejderens styrker og kompetencer i forhold til dette – og holde sig langt væk fra intimsfæren og privatlivet
- Den enkeltes ansvar. *"Vi er nødt til at forstå vores adfærd, og hvordan den påvirker andre. Vi skal være nysgerrige og lære fra hinanden,"* hvilket vel for de fleste lyder som rigtig gode ideer.

Som det forhåbentlig fremgår af ovenstående, har Christian Ørsted skrevet en glimrende debatbog, der med mange eksempler viser, hvor galt det kan gå, når man ureflekteret indretter sig efter tidens dominerende ledelsesdiskurser og medarbejderidealer og køber præmissen om, at man arbejdsmæssigt er sit eget fremmeste værktøj og selv har det livslange ansvar for at videreudvikle og 'fintune' værktøjet.

Omvendt er de til tider skrækindjagende eksempler også tydeligvis håndplukket til formålet – ofte fra væsentligt andre kontekster end gængs dansk ledelse. Og spørgsmålet er, i hvilken grad fortællinger om ledelsesmetoder i det amerikanske militær under Anden Verdenskrig eller historier om japanske selvmord og dødsfald på grund af umenneskelige (i høj grad kulturelt betingede og dermed selvpålagte) arbejdsvilkår kan overføres til at stille en diagnose på livet i danske organisationer anno 2015.

Christian Ørsted har selv en mangeårig baggrund som ledelsesrådgiver og advokat for nogle af de metoder og tænkninger, som han nu i bogen tager så stærkt afstand fra. Bogen bliver dermed også i nogen grad en slags bekendelseslitteratur: Tilgiv os, for vi vidste ikke, hvad vi gjorde, men nu er vi heldigvis blevet klogere. Og som

det ofte ses med konvertitter, kan disse have en tendens til at blive endnu mere troende og dogmatiske i den nye tro.

Forfatteren påpeger med rette alvorlige problemer og bagsider ved moderne ledelse og den personlige udviklingstvung, som den pålægger medarbejderne. Moderne ledelse kan på den måde være giftig, og bogen kan med fordel læses som et spændende bud på en diagnose og måske endda en modgift i form af øget opmærksomhed på, hvad der er på spil, og hvordan vi kan blive mere bevidste om skyggesiderne ved det. Men ingen kan leve af modgift alene, og vi har fortsat til gode at få nogle bud på, hvad vi mere konkret kan gøre for at skabe noget andet og bedre i stedet.

I øvrigt er modgift ofte fremstillet af samme stof som giften, så måske handler det ikke så meget om at svinge pendulet fra ét yderpunkt til et andet, men snarere om at diskutere, HVORDAN vi kan arbejde med motivation, anerkendelse, personlig udvikling og teamsamarbejde på de mest hensigtsmæssige og fornuftigt afbalancerede måder set fra både virksomhedens og medarbejdernes side?

Anmeldt af **Jesper Holm**, selvstændig konsulent, Klosterholm. Tidligere offentlig leder og kommunaldirektør.
e-mail: jesper@klosterholm.dk

Christian Lyhne Ibsen & Laust Høgedahl (red.): Økonomi og Arbejde i det 21. århundrede – Et festskrift til Flemming Ibsen
Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København 2014, 399 s.
ISBN 978-87-574-3372-2

I anledning af (den foreløbige og 'officielle') afslutning på arbejdsmarkedsforsker Flemming Ibsens arbejdsliv er der lavet et festskrift. Festskrifter er som sådan ret sjældne, og derfor er det endnu mere særligt, at vi får et festskrift med

udgangspunkt i arbejdsmarkedsforskningen. Festskrifter er – udover den hyldest, der ligger i selve formen – en glimrende mulighed for at opsummere status på et felt eller forskningsområde, som festskriftets hovedperson har beskæftiget sig med. I dette tilfælde er en sådan opsummering eller status ganske på sin plads – om end bidragene generelt er noget bredere end det klassiske 'industrial relations' (IR)-perspektiv, som Flemming har abonneret og stadig abonnerer på. Selvom IR-traditionen er noget snæver i Danmark, hvis man holder sig til en skrap fortolkning af begrebet, er festskriftets mangfoldighed – både hvad angår bidragsyderne og deres institutionelle tilhørsforhold – en understregning af den bredde, der er i det danske forskningsmiljø, så snart man breder IR-begrebet lidt ud.

Variationen i artiklerne viser Flemming Ibsens brede engagement, men også IR- og arbejdsmarkedsforskningens rækkevidde. Emnerne spænder lige fra makrofænomener og analyser om sociale pagter, institutionelle forhold og finanskrisen til analyser af individuelle begrundelser for fagforeningsmedlemskab samt en række historiske analyser fx af konkrete overenskomstforhandlinger. Det brede fundament og den store variation gør dog også, at det kan være lidt svært at binde alle artiklerne sammen, med det er jo heller ikke nødvendigvis målet i en sådan publikation, hvilket redaktørerne også afholder sig fra. De har derimod ladet Flemming Ibsen selv få det sidste ord ved at lade hans redigerede aftrædelsesforelæsning være det sidste kapitel i bogen, hvilket ganske elegant afrunder og giver et fint indblik i de teoretiske og empiriske overvejelser, der har ligget til grund for Ibsens forskningsliv.

Metodisk afspejler festskriftet også den store variation lige fra kvantitative, statistisk baserede analyser af fx Bernd Brandl (om betydningen af sociale pagter) og Jørgen Stamhus (om fordeling og spredning af lønsystemer mellem virksomheder og faggrupper i Danmark), over kvalitative analyser, til de rene teoretiske bidrag som Henning Jørgensens diskussion af individualise-

ringsbegrebet samt flere historiske beskrivelser og analyser af diverse aspekter af arbejdsmarkedsudviklingen.

Flere af bidragene er yderst veloplagte og interessante. Blandt andet leverer Ove Kaj Pedersen, Henning Jørgensen samt Jonas Toubøl og Carsten Strøby Jensen spændende bidrag om henholdsvis fagforeningers indflydelsesmuligheder, individualiseringstendenser samt forklaringer på faglig organisering. Der bliver da også plads til lidt let kollegiale drillerier, når en som sædvanligt veloplagt Henning Jørgensen citerer fra Flemming Ibsens oplæg til en række funktionærer i Organistforeningen under titlen "Den danske model på herrens mark".

Flere af bidragene bærer dog – som så ofte ved denne slags publikationer – præg af at trække ganske omfattende på andre publikationer eller at være trukket ud af skuffen til anledningen. Men det er ikke nødvendigvis problematisk. Målsætningen er jo netop at vise bredden samt opsummere en række emner og tendenser, hvilket også kan gøre et festskrift relevant for læsere uden for forskningsverdenen såsom praktikere, politikere, studerende og andet godtfolk, der interesserer sig for udviklingen på det danske arbejdsmarked. Derudover har et festskrift typisk et lidt andet fokus end traditionelle forskningsformidlende publikationer, hvilket kan være med til at få nogle spændende og lidt skæve bidrag på banen, som det ellers kan være svært ved at finde publikationsmuligheder til.

IR er en meget internationalt forankret disciplin, og Flemming Ibsens eget udgangspunkt har været Dunlops (1958) systemteoretiske perspektiv. Statens rolle hos Dunlop har således været en af inspirationskilderne bl.a. til Fagbevægelse og Stat, som Ibsen skrev i 1979 sammen med Henning Jørgensen. Derfor er det helt naturligt, at der er et par internationale bidrag i bogen. Bernd Brandl er en af de mest interessante yngre IR-forskere, og han behandler i sit indlæg sociale pagter og deres betydning for samfundet, hvilket igen er med til at vise bredden i temaerne indenfor forskningsfeltet. Thomas A. Kochan er på

den anden side en af fagets mest velbevandrede og anerkendte forskere, og han gør i sit indlæg status på IR-forskningens vegne. Det er dog med den helt store pensel og præget af en noget amerikansk tilgang til IR-forskning. Derudover giver Flemming Ibsens gamle ven Mogens Lykketoft en redegørelse for de seneste årtiers politiske udvikling af arbejdsmarkedet set fra den politiske (socialdemokratiske) vinkel. I et festskrift som dette, der primært er baseret på akademiske redegørelser, er det forfriskende med et indblik fra den politiske verden. Festskriftet kan læses som et samlet værk, eller man kan læse dele deraf, og det kan generelt læses af alle med en interesse for det danske arbejdsmarked og udvikling i dette, om end et par af bidragene er forholdsvis tekniske fx Mogens Ove Madsens glimrende redegørelse for udviklingen af en fællesvalutapolitik i EU.

Samlet er festskriftet en flot hyldest til Flemming Ibsens virke, men også en panorering over den danske industrielle relations forskning, og som det ses i festskriftet trives den stadig – og favner ganske bredt.

Anmeldt af **Bjarke Refslund**, ph.d., post.doc., Center for Industriel produktion, Aalborg Universitet, København

e-mail: bref@business.aau.dk

Mikkel Mailand:

Overenskomstforhandlinger under pres – OK2013 i den offentlige sektor

København, FAOS 2013, 161 s.

Overenskomstforhandlingerne i den offentlige sektor i foråret 2013 så på forhånd ud til at blive udramatiske. Men på et enkelt område – undervisningsområdet i staten og i kommunerne – opstod der konflikt om arbejdstidsreglerne. Uenigheden endte i en storlockout og et lovindgreb på det kommunale undervisningsområde, og den forventede arbejdsfred blev der-

for erstattet af et højdramatisk konfliktforløb, som vi ikke tidligere har set magen til i den offentlige sektors overenskomsthistorie.

En sådan historisk begivenhed må naturligt nok påkalde sig arbejdsmarkedsforskeres opmærksomhed, og lektor Mikkel Mailands (MM's) bog *Overenskomstforhandlinger under pres – OK2013 i den offentlige sektor* har netop til formål at afdække og analysere dels de generelle forhandlingers forløb, dels baggrunden for storlockouten, konfliktens forløb og afslutning. Bogen er opbygget på traditionel vis med en problemformulering, en kort metodediskussion og et teoriafsnit, efterfulgt af beskrivelser og analyser af dels de generelle forhandlingers forløb og resultater, dels forhandlingerne på henholdsvis det gymnasiale område og folkeskoleområdet. Bogens afsluttes med et konkluderende afsnit og en perspektivering, der som nævnt fokuserer på specielt storlockoutens og regeringsindgrebets konsekvenser for fremtidens danske model i den offentlige sektor.

Bogens centrale afsnit og fortjeneste er, at vi som læsere får en detaljeret analyse og vurdering af, hvorfor de to forhandlingsforløb fik et så forskelligt udfald på trods af deres fælles udgangspunkt: arbejdsgivernes ultimative krav om afskaffelsen af bindinger på arbejdstidens anvendelse og en udvidelse af ledelsesrummet på de enkelte undervisningssteder. Denne anmeldelse koncentrerer sig dog alene om MM's vurdering af konflikten på folkeskoleområdet, da pladsen ikke tillader mere.

MM's analyse af DLF's og KL's forhandlingsforløb viser, at DLF og KL fra starten er i åben krig både i forhandlingslokalet og i medierne. MM gør parternes brug af medierne til genstand for en selvstændig analyse, som demonstrerer, at de offentlige overenskomstforhandlingers udfald bl.a. afhænger af, hvem der vinder kampen om den offentlige mening.

DLF var i slutfasen ikke indstillet på at kopiere finansminister Corydons forligsmodel på gymnasieområdet: at give afkald på den centrale arbejdstidsaftale op acceptere en udvidet

ledelsesret mod til gengæld at få en betydelig lønkomensation, det som DLF kaldte for 'blodpenge'. MM peger på, at DLF's skifte fra forligsorientering til en konfliktstrategi hang sammen med, at der manglede noget – eksempelvis et mæglingforslag – 'at lægge sig ned på'. Eller også blev DLF's formand grebet af den stemning, der under forhandlingsforløbet bredte sig omkring hans person, hvor han af sine medlemmer nærmest blev hyldet som en rockstjerne på stormøderne.

Det spillede måske også en rolle, at DLF – som MM peger på – kunne dokumentere, at FM og KL i lang tid før OK13's start havde haft gang i et udvalgsarbejde, som skulle kortlægge lærernes arbejdstidsregler og bruges som input i overenskomstforhandlingerne. Den lange forberedelsestid og den tætte koordinering mellem KL og FM – der hang sammen med den forudgående folkeskolereforms udvidede timetal og behovet for flere undervisningstimer – kunne pege i retning af en større 'masterplan' aftalt mellem KL og regeringstoppen, der som mål havde en afskaffelse af lærernes arbejdstidsaftale og en udvidet ledelsesret, om nødvendigt via en storlockout efterfulgt af et lovindgreb.

Sådan gik det rent faktisk – med eller uden konspirationsteori – og MM vurderer i bogens perspektiverende afsnit, om den danske models spilleregler under OK13 på folkeskoleområdet blev overholdt. Hvis FM og KL på forhånd havde lagt en 'masterplan' for, hvordan hele forhandlingsforløbet skulle afvikles og gennemførte planen uden at gå i realitetsforhandlinger med DLF, må det konkluderes, at spillereglerne ikke blev overholdt. Så langt vil MM – efter nogen tøven – ikke gå. Det fældende bevis finder MM ikke. Men indicier er der mange af, og denne signatur vil gerne konkludere, at spillereglerne i den grad blev overtrådt. Regeringen gik efter et bestemt resultat, der skulle finansiere dele af folkeskolereformen. Derfor pressede man KL til – hvis DLF ikke accepterede at indgå forlig som på GL's område – at bruge lockoutvåbnet, og FM havde på forhånd lovet KL at afslutte det hele med et lov-

indgreb, der til punkt og prikke fulgte arbejdsgivernes krav. Fagbevægelsen – her DLF – fik ingen indflydelse på lovindgrebet, som det ellers er kutyme. Det unikke i forløbet understreges af, at hvis de offentlige arbejdsgivere i fremtiden ville forfølge den samme forhandlingsstrategi, ville den danske model i den offentlige sektor afskaffe sig selv. Fagbevægelsen ville være tvunget til at ændre strategi og forsøge at påvirke på politiske partier og lovgivningsarbejdet på Christiansborg, da man ikke kunne opnå resultater gennem forhandlingerne med arbejdsgiverne.

En diskussion af den danske models fremtid i den offentlige sektor er derfor påkrævet, og den påbegynder MM fornuftigvis i bogens afsluttende kapitel. Medens parternes magtbalance er relativt afbalanceret i den private sektor, er der tale om asymmetriske magtforhold i den offentlige sektor. På arbejdsgiversiden er staten både arbejdsgiver og lovgiver og kan altid – som det tydeligt blev demonstreret under OK13 – gennemtrumfe sine krav via lovgivning, hvis man kan finde et flertal. De offentlige arbejdsgivere rammes heller ikke – som de private arbejdsgivere – økonomisk under en konflikt, hverken under en strejke eller under en lockout. Tværtimod forbedres deres budgetter, medens fagbevægelsen bløder. Medens en åben konflikt er en økonomisk udmattelseskrig i den private sektor, gælder dette rationale ikke i den offentlige sektor. Vinder fagbevægelsen i den offentlige sektor befolkningens sympati under konflikten, kan man straffe politikerne ved de efterfølgende folketings- og kommunalvalg, men det er en indirekte og tidsforskudt magtanvendelse.

MM diskuterer derfor, på hvilken måde magtforholdene kan afbalanceres, så de bliver mere ligeligt fordelt. Skal de offentlige arbejdsgivers lockoutret begrænses? Kan Forligsinstitutionens magt øges? Og/eller kan fagbevægelsens egen kampkraft øges via skabelsen af en større intern solidaritet? Sympatikonfliktvåbnet blev ikke taget i anvendelse til støtte for DLF som et mod-svar til storlockouten, og hvis KTO-fællesskabet – det nuværende Forhandlingsfællesskab – fun-

gerede efter CFU's musketered, ville DLF ikke kunne blive ladet alene tilbage på kamppladsen.

Diskussionen om fremtidens danske model i den offentlige sektor er allerede i fuld gang, og Mikkel Mailands bog har givet debattørerne et informativt og sobert grundlag at diskutere ud fra. Den kan derfor varmt anbefales for dem, der interesserer sig for vilkårene for overenskomstforhandlinger i den offentlige sektor.

Anmeldt af **Flemming Ibsen**, professor emeritus, Institut for Statskundskab, AAU, København
e-mail: ibsen@dps.aau.dk

Gro Emmertsen Lund:
Socialkonstruktionisme i organisationer – Kort fortalt

København, Dansk Psykologisk Forlag 2015, 116 s.
ISBN 13: 9788771580129

Da jeg skulle til at læse bogen, begyndte jeg at tænke på, hvorfor pokker jeg skulle læse den. Jeg har jo læst flere bøger om socialkonstruktionisme, anerkendende udforskning og den narrative tilgang. Derudover har jeg været på efteruddannelse i samme temaer.

På trods af fristelserne i sommer-Danmark fik jeg læst bogen, og det fortryder jeg ikke. Det var en rigtig fin genopfriskning af begreberne, og samtidig fik jeg indsigt i CMM-teorien (Coordinated Management of Meaning), som jeg kun sporadisk har hørt om.

Formålet med bogen er at give en kort indføring i, hvordan socialkonstruktionisme kan anvendes i organisationer. Intentionen er at give et hurtigt indblik og overblik og samtidig en bred vifte af idéer til egen praksis. Bogen er læst på en formiddag, og den giver en god introduktion til socialkonstruktionisme og de fire praksisformer: 1. Systemisk tænkning; 2. Den anerkendende udforskning; 3. CMM-teorien samt 4. Den narrative tilgang.

Bogen indledes med at tegne et landkort over

den socialkonstruktioniske verden. At der i den systemiske tænkning er fokus på relationer og mindre på individer. At den anerkendende udforskning er et skift fra fokus på problemer til fokus på muligheder og ressourcer. CMM-teorien drejer sig om skiftet fra kommunikation som transmission til kommunikation forstået som transformation. Endelig handler den narrative tilgang om skiftet fra troen på én sand virkelighed, til at der er mange fortællinger om det, der kan foregå i en og samme organisation.

Bogens styrke er, at den introducerer til socialkonstruktionisme i en rendyrket form. Du får indblik i det at arbejde med en erkendelsesteori – det er ikke blot en ny hammer i værktøjskassen.

I kapitlet om anerkendende udforskning indledes der med Pygmalion-effekten, som kort sagt peger på selvopfyldelsens profeti: Hvis du har høje forventninger, øger det folks mulighed for at præstere og at fremstå som kompetente i forhold til, hvis man har lave forventninger. Det er en vigtig del af den anerkendende grundantagelse. Kapitlet udfolder og nuancerer også begrebet anerkendelse: Anerkendelse handler om at knytte an til en andens erkendelse. Anerkendelse har ikke noget med ros eller omsorg at gøre. Man kan sagtens anerkende og være rygende uenig med en person. Det afgørende er, at man forsøger at koble sig på den andens forståelse og er nysgerrig efter personens input og perspektiver. Jeg har ofte oplevet misforståelser om anerkendelse – både i mit arbejde på Rigshospitalet, i arbejdsmiljøverdenen og i mit arbejde som censor på universitetet: En ofte gentaget misforståelse handler om at anerkendelse forveksles med ros – eller at man ikke må tale om problemer. Disse misforståelser retter bogen op på.

Begrebet *udforskning* bliver også forklaret. Her henvises der til David Cooperrider, som er en af de banebrydende personer inden for tænkningen om 'Appreciative Inquiry'. Han blev engang spurgt, hvilket af de to ord 'anerkendelse' eller 'udforskning', der var det vigtigste. Han svarede, at de er begge vigtige, men at han ville vælge 'udforskning', hvis han absolut skulle vælge.

Udforskning drejer sig om at stille spørgsmål og være nysgerrig og skaber fremdrift og fælles læring. Anerkendelse siger noget om retningen i forhold til, hvad vi stiller spørgsmål om.

Jeg kan anbefale bogen til dig, der ønsker et hurtigt indblik i socialkonstruktionisme. Du vil kunne få stor glæde af bogen, hvis du arbejder med arbejdsmiljø, organisationsudvikling, ledelsesudvikling, LEAN, innovation etc. Eller hvis du er studerende på et studie, hvor socialkonstruktionisme er helt fraværende eller fylder meget lidt.

Bogen kan fx give inspiration, hvis du arbejder med at udvikle trivlsen i en organisation. Mange organisationer vælger at anvende trivselsundersøgelser, som afdækker problemer med arbejdsmiljøet i forhold til at kunne prioritere fremadrettede handlinger. Det vil sige ud fra tanken om, at man er nødt til at diagnosticere for at kunne vælge behandling. I et socialkonstruktionistisk perspektiv starter man et andet sted. Her starter behandlingen allerede ved måden, spørgsmålene formuleres på, og tænkningen er, at det man fokuserer på, forstærker man. Med andre ord vil problemerne forstærkes ved at stille problemfokuserede spørgsmål. Man vil i stedet for anvende metoder, der fokuserer på muligheder og ressourcer. Det kunne være helt at droppe spørgeskema-metoden og i stedet anvende fx 5D-metoden. Samtidig er forståelsen, at der vil findes lige så mange versioner af virkeligheden, som der er respondenter i en spørgeskemaundersøgelse.

Tænkningen giver god mening i forhold til mine egne erfaringer som chef for arbejdsmiljø og ledelsesudvikling på Rigshospitalet. Det er meget lidt, vores trivselsundersøgelser har bidraget til at forbedre arbejdsmiljøet på hospitalet. Det der for alvor har virket er, når klinikkerne har gennemført dialogmøder om, hvad de ønsker eller drømmer om, der skal være anderledes. Vel at mærke i forhold til kerneopgaven, således at de ikke fokuserer isoleret på trivlsen, men på hvordan de trives med kerneopgaven.

Hvis bogen er din første introduktion til socialkonstruktionisme, er det muligt, at du oplever, at bogen rejser flere spørgsmål, end den

giver svar. Den er hurtigt læst; men det er et helt nyt tankesæt, og det tager tid at gå på opdagelse i en ny verden. Hvis du læser bogen, skal du derfor ikke regne med at have fuldstændig styr på, hvad der er værd at vide om socialkonstruktionisme! Jeg vil opfordre dig til at reflektere over bogens indhold sammen med dine kolleger, forsøge at få tænkningen ind i opgaveløs-

ningen i hverdagen og måske læse nogle af de mange henvisninger, der er i bogen.

Anmeldt af **Morten W. Andersen**, cand.techn. soc., chef for arbejdsmiljø og ledelsesudvikling på Rigshospitalet, Forbedringsafdelingen, Enhed for Arbejdsmiljø og Ledelsesudvikling
e-mail: morten.westerbjerg.andersen@regionh.dk