

Arbejdslivets skyggesider

Hensigten med serien **MODERNE ARBEJDSLIV** er at sætte fokus på den betydning, vores arbejdsliv har for os – som ledere, som medarbejdere og som mennesker i dag. Arbejdslivet giver os glæde og tilfører vores hverdag betydning. Men arbejdslivet sætter os også under pres med hurtigt vekslende krav og en forventning om stigende effektivitet og præstation.

I hver udgivelse i serien inviteres en række praktikere og forskere, der sidder med den nyeste viden og med specifik kendskab til danskernes arbejde, til at belyse et centralt aspekt af det moderne arbejdsliv.

Serien redigeres af forfatter og professor i psykologi, Svend Brinkmann, filosof og forfatter, Cecilie Eriksen, og religionshistoriker og forlagssalgschef, Joel Haviv.

Dette er andet bind i serien, og under forberedelse er:

Magt i organisationer redigeret af Claus Elmholdt & Morten Kusk Fogsgaard

Umyndiggørelse og arbejde redigeret af Cecilie Eriksen & Joel Haviv

Tidligere er udkommet:

Følelser i ledelse redigeret af Claus Elmholdt & Lene Tanggaard

Niels Christian Mossfeldt Nickelsen (red.)

Arbejdslivets skygggesider

Klim

Niels Christian Mossfeldt Nickelsen (red.): *Arbejdslivets skyggesider*

© Forfatterne og Klim, 2013

Omslagsdesign: Thomas Simsby

Skrift: ITC Garamond

Tryk: Narayana press

ISBN: 978-87-7129-002-8

1. udgave, 1. oplag, Aarhus 2013

Klim

Ny Tjørnegade 19

DK-8200 Aarhus N

T: +45 86103700

www.klim.dk

Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået aftale med Copydan, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer.

INDHOLD

Forord	7
<i>Svend Brinkmann, Cecilie Eriksen & Joel Haviv</i>	
Arbejdslivets skyggesider – introduktion	9
<i>Niels Christian Mossfeldt Nickelsen</i>	

DEL I: Forførende diskurser

1. Omsorgsetikkens skygge – omsorg og overgreb i plejesektoren	25
<i>Jo Krøjer</i>	
2. Demokratiets arbejdsplads – om løgneren som politisk retorik på Christiansborg	44
<i>Judy Gammelgaard</i>	
3. Unges forhold til risiko i arbejdslivet – når skygge normaliseres	62
<i>Mette Lykke Nielsen</i>	

DEL II: Upåagtede virkninger af ledelse og reformer

4. Den samvittighedsløse organisation	85
<i>Claus Holm</i>	
5. Skyggen af meningsfulde forandringer i arbejdspraksisser	104
<i>Katia Dupret Søndergaard</i>	
6. Upåagtede virkninger af modernisering i folkeskolen	130
<i>Niels Christian Mossfeldt Nickelsen</i>	
7. Relationel inertie – træghed i relationer som skyggefænomen	152
<i>John Damm Scheuer</i>	

DEL III: Eksklusion og følelser

- | | |
|-------------------------------------------------------------|-----|
| 8. Lidelse og omsorg i organisationens skygge | 177 |
| <i>Poul Poder</i> | |
| 9. Frokostpausen som socialt inklusions- og eksklusionsfelt | 197 |
| <i>Åse H. Lading</i> | |
| 10. Vidner som aktører i mobning | 217 |
| <i>Charlotte Bloch</i> | |
| 11. Ledelse, mobning og negativ adfærd på arbejdspladsen | 237 |
| <i>Annie Høgh</i> | |

Forord

Arbejdslivet spiller en stor rolle i danskernes liv. Arbejdet giver både identitet, livsindhold, status, mad på bordet, mulighed for at bidrage til samfundet og ikke mindst et tilhørsforhold til et fællesskab uden for familien.

Faktisk er det at have gode kollegaer et af de træk ved arbejdslivet, danskerne sætter allermest pris på, og det overgår dermed betydningen af både løn, arbejdsindhold og anerkendelse. Danskerne er desuden et af de folkefærd i verden, som oplever den højeste grad af mening i deres arbejdsopgaver. Derfor er det ikke underligt, at arbejdslivet er en vigtig og positiv del af livet for de fleste mennesker i dag.

Men arbejdslivet er ikke kun vigtigt for den enkelte dansker; det spiller også en central rolle i velfærdssamfundet som skaber af sociale, økonomiske, materielle og immaterielle værdier. En rolle som vores protestantiske kultur har betonet i århundreder, og som de færreste af os derfor er blinde for, mindst af alt aktørerne i det politiske system.

Arbejdslivet bliver dog ikke bare hyldet og promoveret i disse år. I medierne tales der også meget om slagsider ved det moderne arbejdsliv – om farerne for stress, umyndiggørelse, pressede familieliv og psykisk nedslidning.

Det er derfor ikke overraskende, at der i et vidensamfund forskes meget i arbejdslivets forskellige facetter både blandt sociologer, filosoffer, økonomer og psykologer. Forskning, der undersøger alt fra miljø og flow, effektivisering og tillid til kreativitet og ledelse – med både begejstring og kritisk brod.

Det er vigtigt, at den spændende, relevante og til tider provokerende forskning i arbejdsliv, der foregår i det akademiske miljø i Danmark, samles og formidles ud til ledere og medarbejdere. Bogserien **MODERNE ARBEJDSLIV** er tænkt som en bro mellem forskning og det levede liv på arbejdspladsen.

God læselyst.

Svend Brinkmann, Cecilie Eriksen & Joel Haviv

Arbejdslivets skyggesider – introduktion

Niels Christian Mossfeldt Nickelsen

Denne antologi undersøger og begrebsliggør arbejdslivets skyggesider, herunder de potentialer for kreativitet, indsigt og fornyelse, som knytter sig hertil. De centrale fokuspunkter og spørgsmål for bogen er: Hvordan kan arbejdslivets skyggesider forstås og begrebsliggøres som et socialt og organiseret fænomen? Hvilke aktuelle sociale og organisatoriske pres og spændinger skaber skygger? Og hvilke muligheder bringer det frem at se nærmere på skyggesiderne? Bogens forside viser minearbejdere, der graver efter guld under jorden, og fungerer fint som illustration af bogens ærinde. Nogle gange er det præcist det, som henvises til en tilværelse i mørket, der udgør kimen til fornyelse. Det, som anses for at være uacceptabelt i forhold til et bestemt sæt herskende interesser, kan være det, som udgør grundlaget for fornyelse på andre tidspunkter og i andre sammenhænge.

Denne overordnede opfattelse har været en ledetråd i arbejdet med antologien, og den kan knyttes til den amerikanske videnskabsteoretiker Thomas Kuhns grundlæggende teori i hovedværket *The Structure of Scientific Revolutions* (1962). Kuhn gjorde op med forestillingen om videnskab som en lineært akkumulerende produktion af viden. I stedet fremhæver han, at en række psykologiske og sociologiske forhold virker ind på den videnskabsteoretiske analyse af viden. Et 'forskningsparadigme' vejleder forskerkollektiver ved at sætte interne

og eksterne standarder for god forskning på det pågældende område. Snarere end via kumulation af viden udvikler videnskaben sig således ved skiftende opfattelser af, hvad der tæller som viden, og hvilken viden det er vigtigt at udvikle. Med inspiration fra denne teori baserer bogen her sig på opfattelsen af, at skyggen aldrig elimineres, men potentielt vender tilbage som et nyt stærkt paradigme.

Det, vi anser for at være unyttigt i dag, kan være netop det, som vender tilbage i morgen som en interessant fornyelse. Skyggen har potentialet til at overraske og til at bibringe nye muligheder. Det forhold, at skyggemotivet i skønlitteraturen er udfoldet i en række sammenhænge og over en lang historisk periode, kan ses som udtryk for, at skyggen fortæller noget fundamentalt om tvetydige muligheder, som både skræmmer og fascinerer – og som i nogle fortolkninger er en grundlæggende del af vores måde at forstå os selv og de sammenhænge, vi indgår i, på (Chamisso 1814; Andersen 1857; Sørensen 1955; Madsen 1998). H.C. Andersen fortæller i det foruroligende eventyr 'Skyggen' fra 1857 underfundigt om en lærd mand og hans skygge. Skyggen er i udgangspunktet en loyal rejsekammerat, som tiltager i styrke og efterhånden antager menneskekarakter. Skyggen overtaler den lærde mand til at bytte plads. Den lærde indvilger godmodigt i dette, hvilket får katastrofale følger, for skyggen hos Andersen er ambitiøs og forførelserisk og har sin egen vilje. Skyggen kan her hverken overses eller negligeres, men kræver en stillingtagen og en årvågenhed, som den lærde ikke havde forudset. I andre litterære fremstillinger er skyggen uhyggelig (Sørensen 1955) eller mystisk (Madsen 1998). I Adelbert von Chamissos 200 år gamle novelle 'Peter Schlemihl' kan Peter Schlemihl ikke leve uden sin skygge. Ved et selskab hos den rige købmand Thomas John træffer Schlemihl den mærkværdige grå mand, der opfylder gæsternes ønsker. Da Schlemihl forlader selskabet, følger den grå mand efter ham og giver ham et usædvanligt tilbud. Han skal sælge sin skygge for at opnå Fortunatus udtømmelige lykkepung. Peter Schlemihl går ind på betingelserne og er godt tilfreds med sin handel. Men snart må han sande, at penge ikke er alt, da alle efterfølgende undviger den sære mand, som nu mangler sin skygge. Peter Schlemihl opsøger den grå mand for at få sin skygge tilbage mod at aflevere Fortunatus-pungen.

Men sådan handler man ikke, lærer han. Novellen kredser om forførelse og jagten på lykke, og vi følger Peter Schlemihls desperate kamp for at få sin skygge tilbage. Chamisso fortæller os, at man ikke skal stræbe efter at blive en anden, end man er. Derimod må man på godt og ondt lære at leve med sin skygge.

Når skyggesiderne viser sig i det moderne arbejdsliv, kan det fremstilles på forskellige måder. Oftest ses det som et udtryk for tab af ledelsesmæssig handlekraft, som passivitet eller som forsømmelse af ansvar og utilstrækkelig opfølgning. Med en sådan kritik følger en mulighed for intervention med henblik på at opnå forbedret performance. En anden måde at fremstille skyggesidernes tilstedeværelse på er at betragte dem som fundamentalt ukontrollerbare kræfter, der er en uomgængelig del af menneskelig organisering. Helt ubetvivleligt er det, at den måde, vi forstår og begrebsligger skyggesiderne på, har stor betydning for, hvordan vi sætter ind i forhold til dem. En nærmere analyse og teoretisk funderet undersøgelse af skyggesiderne er derfor ikke bare underudviklet, men også både påtrængende og nødvendig. Kapitlerne i denne antologi præsenterer via deres analyser af arbejdslivets skyggesider sammenhænge mellem teoretiske forståelser og muligheder for forandring. Det er ønsket med bogen, at disse analyser – og flere fremtidige analyser, som bogen forhåbentligt kan inspirere til – kan udgøre et vigtigt bidrag til organisationsstudier; til at lære og til at forebygge og undgå voldsomme upåagtede konsekvenser.

Skyggen i sociologiske organisationsstudier

Sociologiske organisationsstudier har allerede fremlagt overbevisende eksempler både på, hvordan skyggesider kan begrebsliggeres, og hvilke virkninger skyggesider i arbejdslivet kan få. Rober K. Merton (1968) har fx fremhævet, at det må ses som en præmis for enhver organiseret aktivitet, at den leder til uintenderede konsekvenser, som uundgåeligt kommer på tværs af erklærede mål. På baggrund heraf forsøger Diane W. Vaughan (1999) i en inspirerende overblikartikel at tilvejebringe et samlet teoretisk grundlag for det, hun benævner 'organisationers mørke side'. Hun argumenterer for, at begrebet 'den mørke side' skal forstås

som den anden side af rationalitet, mål og rutine. Ifølge Vaughan er den centrale indgangsport til at se nærmere på arbejdslivets skyggesider således afvigelse fra rutine. Hvor er der fx væsentlige afvigelser mellem det, organisationer siger, og det, de gør? Når vi kan observere betydelige afvigelser fra organisationens formalia og kanoniske viden, er organisationens skyggesider på spil. Med James G. Marchs arbejde ligger det lige for at hævde, at skyggefænomener optræder som en konsekvens af menneskets begrænsede evne til at være rationelle (2005).

Max Weber (1904) pegede tidligt på noget tilsvarende. Han argumenterede som bekendt for, at bureaukratiet bør være den foretrukne organisationsform i et moderne samfund, men vel at mærke også, at den legalt-rationelle autoritet, som bureaukratiet baserer sin magt på, koncentrerer stor magt hos en lille elite og som følge heraf efterlader snævre rammer (et 'jernbur') for størstedelen af organisationsmedlemmerne. Regler, kommandoveje og arbejdsdeling bør udgøre grundlaget for bureaukratier, men bevirker samtidigt, at organisationsdeltagerne nu og da bremses i at forfølge fornuftige og vigtige løsninger. Derfor kalder han bureaukратиets skygge for et 'jernbur'.

Gareth Morgan bruger skyggebegrebet til at argumentere for, at organisationer kan ses som en slags psykiske fængsler. Morgans idé er, at organisationsdeltagere uafhjælpeligt er spundet ind i egen fornuft og egne meningstilskrivelser (1992). Denne opfattelse trækker på Platons mere end to tusind år gamle hulebillede, men vender nogle af begreberne om, idet han ser menneskets egen fornuft som del af 'fængslet', mens Platon udelukkende forbinder fornuften med lyset. Platon præsenterer med hulebilledet en diskussion af det, der adskiller uddannede og ikke-uddannede mennesker; de ikke-uddannede lever indsigtsløst i en skyggeverden i en hule uden forståelse for den sande og ideelle verden uden for hulen (Platon 1990: 279).

Skyggen i socialpsykologiske studier

Et gammelt ægyptisk ordsprog lyder *Man kan først se stjernerne, når det er mørkt*. Ordsproget peger på, at skyggesiderne kan betragtes som en slags baggrundstæppe, der må til, for at vi kan se nye muligheder.

At lede i mørket kan således gøre os klogere, mere nuancerede og kan hjælpe os med at tilpasse os en kompleks omverden. Teorier om gruppedynamik har en lang tradition for at interessere sig for det, vi ikke umiddelbart kan se, og har peget på, at skyggesiderne kan give os unik indsigt i, hvad vi har været nødsaget til at glemme for at blive til dem, vi er. I en banebrydende klassisk artikel 'Frontiers in group dynamics' præsenterede Kurt Lewin kort før sin død begrebet 'modstand mod forandring' (1947). Modstand defineres snævert som mobilisering af et sæt kræfter, som rejser sig, når en værdsat gruppenorm trues (Lewin 1947: 227). Modstand mod forandring udgør altså en slags socialt modtryk til forsøg på at bevæge fællesskabet i en given retning.

Den socio-tekniske skole udgået fra The Tavistock Institute of Human Relations i London studerer ligeledes skyggesiderne forstået som de ubevidste fantasier om autoritet, der viser sig, især i lederløse grupper, samt de forstyrrelser og vanskeligheder, ubevidste fantasier fører til i forhold til at løse en organisations primære opgave (Dartington 2010; Miller & Rice 1967). Wilfred Bion har måske skrevet mest overbevisende herom. Han beskrev to almindelige aspekter ved gruppeadfærd knyttet til to forskellige gruppeformationer: 'Arbejdsgruppen', som kræver en rationelt orienteret kontakt med omverdenen og evne til at udholde frustration og følelseskontrol, og heroverfor 'grundantagelsesgruppen'. Ifølge Bion er alle grupper kendetegnet ved fluktuerende grundantagelser af regressiv art. Bion identificerede tre grundantagelsesgrupper, afhængighed, kamp/flugt og pardannelse, med hver deres regressive dynamik (Bion 1961: 105). Grundantagelsesgrupper kan forstås som grupper, der er i skyggens vold, idet disse forstyrres i opgaveløsningen af fantasier, som opererer på et primitivt før-bevidst niveau og dermed gør, at gruppen ikke kan arbejde målrettet på sin opgave. Kets De Vries & Miller anvender betegnelsen 'den neurotiske organisation' for at karakterisere den organisation, hvor skyggesiderne forstyrrer opgaveløsningen (1984: 50).

Skyggesiderne som det primitive og skjulte

I sit arbejde med arketyper 'skyggen' italesætter Carl G. Jung "en i de dunkle forestillingers mark liggende skat, der udgør de menneskelige

erkendelsers dybe afgrund, som vi ikke kan nå” (Jung 1987: 68-73). Han definerer ‘skyggen’ som en i kollektivpsyken boende arketype, som ikke bare udgør summen af det primitive og spæde, men er alt det, som er uudviklet og skjult, og det, som behøver udfoldelse, og som sådan udgør en mulig skat. Iagttagelse af skyggen, hævder Jung, bidrager til individuation og fastlæggelse af egenart. Således ses iagttagelsen af skyggesiderne i analytisk psykologi som en central kilde til selvindsigt. Jung talte om dette som et projekt, der burde udfolde sig både personligt og kollektivt. Iagttagelsen af skyggen ses altså som en slags kim, som både rejser forhåbninger om en forbedret personlig livsførelse og et forbedret samfundsliv.

Anerkendelsens skyggeside

Det perspektiv på arbejdslivet, som denne bog undersøger og uddyber, overrasker måske i en tid, hvor interessen i stigende grad samler sig om det formålsstyrede, det positive og det nyttige (Linley, Harrington & Garcea 2010). Vi skal fokusere på ‘det der virker’ og ikke på ‘mangler’, lyder det ofte fra ledere og eksperter. Netop af den grund er også fokus på det oversete vigtigt og påtrængende. Positiv psykologi og ‘anerkendende undersøgelse’ har de sidste 15 år opnået så stor udbredelse især i ledelse af offentlige institutioner, at principperne herfor nu og da forveksles med uantastelige sandheder. Der hersker næppe tvivl om, at det vi ser, er med til at afgøre, hvordan vi handler. Når vi bliver alt for enige om, hvad der er sandt, indsnævres vores blik. Omvendt gælder det også, at når vi gives mulighed for at se mere, giver dette frihed til at handle på nye måder. Tendenser skal som bekendt udfordres, mens de er tendenser og ikke først bagefter. Disse forhold fungerer som endnu et argument for at skrive denne bog netop nu. Efterhånden har en række studier vist, at ensidigt fokus på nytteværdi har en tendens til at føre til, at væsentlige og potentielt værdifulde informationer overses (Ehrenreich 2008; Nickelsen 2011). Ensidig fokusering på det nyttige og virksomme indeholder således en risiko for, at vigtige og kritiske oplysninger ignoreres. I en iver efter at værdsætte den anden frisætter vi måske i øjeblikket hinanden

fra krav og dårlig samvittighed. I dette perspektiv kan man hævde, at anerkendende ledelse i øjeblikket fungerer som en slags kollektiv og institutionaliseret blindhed.

Det almindelige fællesskabs skyggesider

Det skal med det samme understreges, at bogen ikke blot vil dekonstruere og kritisere. Langtfra. Bogens bidragydere ønsker oprigtigt at forstå sociale og organisatoriske processer knyttet til skyggesider og fx eksklusion. Eksempelvis fungerer begrebet 'inklusion' i øjeblikket som det store samlingspunkt i den pædagogiske verden. Men for at inklusion for alvor skal give mening, må vi forstå eksklusion bedre.

Bogen skal læses som et bidrag til, at vi kan skabe et mere nuanceret og rigt arbejdsliv ved at rette blikket mod netop det, der er tendenser til at overhøre og glemme. Også internationalt begynder denne interesse og opmærksomhed at vise sig. Linstead, Marechal & Griffin (2010) efterlyser fx forskning i organisationers mørke sider, og Thanem (2011) er optaget af organisatorisk monstrøsitet og efterlyser blandt andet belysning af organisationers udnyttende sider. Historiske analyser af alt fra simpelt tyveri til folkedrab peger på, at onde handlinger ligger aktivt eller latent selv i avancerede samfund (Bauman 1989; Milgram 1963). Skyggesiderne kan altså ikke blot affejes som momentvise, dysfunktionelle eller patologiske, men må snarere ses som uundgåelige dele af det almindelige fællesskab og fortjener af den grund opmærksomhed. Denne antologi indeholder en række empiriske studier, som har det til fælles, at de på baggrund af ny eller klassisk, socialpsykologisk og sociologisk teori drøfter og demonstrerer nogle forståelser og begrebers evne til at belyse og åbne for skyggesiderne forstået som sociale og kulturelle praksisser.

Pres for fornyelse kan skabe skygger

Et interessant aspekt, som foldes ud i bogen, er de sociale og organisatoriske processer, som knytter sig til den lovprisning af organisationsforandring og innovation, vi alle oplever i øjeblikket. Vi

har stillet os spørgsmålet: Hvilke upåagtede virkninger følger med et massivt socialt pres i retning af fornyelse af samfundets institutioner? Flere af bogens kapitler behandler dette tema og argumenterer på forskellige måder for, at nye risici, ignorance, løgn og inerti kan optræde som skyggeside af fornyelse. Noget peger på, at tidstypiske organisatoriske diskurser og praksisser baner vej for aktører, som er villige til at agere skrupelløst. En række af bogens eksempler viser, at dette kan føre til handlinger med store omkostninger. Hertil kommer, at nogle nye projekter på trods af den måde, de lanceres på, af beslutningstagere må siges at have decideret lyssky hensigter, fx militære interventioner i fremmede lande baseret på et tvivlsomt folkeligt mandat, som vi skal se nærmere på i et af bogens kapitler.

Skyggesiderne som en analytisk indfaldsvinkel til at begribe det arbejdsliv, vi tager del i, belyser noget centralt i forhold til den drejning, dominerende diskurser og strukturer tager i disse år. Sikkert er det, at det er sociale og kulturelle processer, der definerer normer og regler for, hvordan vi er sammen i institutioner og organisationer – herunder hvordan magt, følelser og kønsliv legitimeres og udfoldes – og dermed også de skyggesider, som normer og regler uundgåeligt fører med sig.

Om bogens kapitler

Bogens kapitler er skrevet af forskere fra Aarhus Universitet, Københavns Universitet og Roskilde Universitet. Bidragene blev præsenteret og drøftet på Center for Studier i Arbejdslivs (CSA) årsmøde i 2011, som blev afholdt på Institut for Psykologi på Københavns Universitet. Indlæggene gav her anledning til en optændt diskussion mellem forskere, arbejdsmiljøprofessionelle, konsulenter og studerende. Disse diskussioner og de anonyme bedømmelser af kapitlerne har fungeret som rugekasse og baggrund for præcisering og videreudvikling af de tanker, som nu fremlægges i denne bog. Tak til alle deltagere på konferencen og tak til alle de anonyme bedømmere. Serieredaktør Cecilie Eriksen og Camilla Rohde Søndergaard på forlaget Klim har begge bidraget med vigtige input. Tak for det. Bogen er inddelt i tre dele baseret på følgende temaer: 1. Forførende diskurser; 2. Upåagtede

virksomheder af ledelse og reformer; 3. Eksklusion og følelser. Bogens kapitler gennemgås kort i det følgende.

I bogens indledende kapitel drøfter lektor på Roskilde Universitet **Jo Krøjer** social- og sundhedsassistenteres fortællinger om deres arbejde med omsorgskrævende borgere og om de krænkelser af voldelig og seksuel karakter, som de udsættes for. Idet de unge plejere instrueres i en omsorgsetisk tilgang til plejemodtagerne, tilbydes de en slags standard i håndhævelsen af mødet med grænseoverskridende borgere. Problemet er, at omsorgsetikkens krav om, at den professionelle skal kunne klare hvad som helst, overtager plejegyverens krop og gør det mere end almindeligt vanskeligt at sige fra. Kapitlet beskæftiger sig på den baggrund med, i hvilken udstrækning undervisning og uddannelse kan ændre på dilemmaet mellem omsorgsetik og personlig værdighed.

Med baggrund i den ‘politiske arbejdsplads’, som Folketinget og Christiansborg udgør, tager lektor i psykologi ved Københavns Universitet **Judy Gammelgaard** fat i eksempler på vildledning og løgne, ikke mindst i forbindelse med beslutningen om Danmarks deltagelse i Irak-krigen. Med dette som udgangspunkt diskuteres løgnens væsen forstået som forførende retorik. Analytisk trækker hun på Sartres begreb om ond tro. Argumentet i kapitlet er, at ond tro tjener til en nuancering af løgnen, og der lægges op til en diskussion af konsekvenser af løgnen i dagens politiske klima.

Herefter fortsætter postdoc i ungdomsforskning ved DPU/Aarhus Universitet **Mette Lykke Nielsen** med en drøftelse af unges vilkår på arbejdsmarkedet. Unge mellem 18 og 24 år er den gruppe på arbejdsmarkedet, som har størst risiko for at blive ramt af en arbejdsulykke. Der argumenteres for, at unges risikoadfærd må ses som et produkt af de organisatoriske diskurser og praksisser, de møder på deres arbejdspladser. Der gives en række kritiske eksempler på, at unge tilbydes udefra-definerede ‘selvforståelser’, som de efterfølgende kommer til at opfatte og fortolke sig selv ud fra.

Temaet ‘Upåagtede virkninger af ledelse og reformer’ indledes af chefkonsulent ved DPU/Aarhus Universitet **Claus Holm**. Han identificerer fire typer af ledelsesetik. Det drejer sig om en anerkendende ledelsesetik, en såkaldt formynderisk ledelsemoral, en retsmoralsk

ledelse og velynderens ledelsesetik. På den baggrund argumenterer Holm for, at anerkendende ledelse er knyttet sammen med en vilje til at skaffe sig selv og andre af med dårlig samvittighed. Anerkendende ledelsesetik karakteriseres, lyder det, af en stærk tiltro til, at den enkelte medarbejder formår at gøre de rigtige ting, som følge af at lederen via anerkendelse får det bedste frem i medarbejderen. Det får som konsekvens, at indignation og skuffelse hverken anses for at være nødvendige eller legitime ledelsesredskaber. Hermed fraskriver ledelsen sig ansvar ved at overlade for meget til den enkelte medarbejders samvittighed. Skyggen af denne vilje til uskyld er derfor ledelsesmæssig ansvarsfralæggelse.

Adjunkt i læring ved DPU/Aarhus Universitet **Katia Dupret Søndergaard** viser den ufuldstændighed, som ofte præger organisatoriske forandringer. Skyggen forstået som reminiscenser af det, der var før de meningsfulde forandringer, kan med andre ord ikke elimineres helt. Kapitlets hovedargument underbygges af eksempler fra voksenpsykiatrien, som viser en personalegruppes bestræbelser på at ændre deres arbejdspraksis fra en situation båret af ekspertviden hen imod en situation præget af åben dialog. Kapitlet giver på den baggrund retningslinjer for, hvordan skyggen kan undersøges lokalt og socio-materielt med udgangspunkt i aktør-netværk-teori.

I det efterfølgende kapitel drøfter lektor i ledelses- og organisationspsykologi ved DPU/Aarhus Universitet **Niels Christian Mossfeldt Nickelsen** de til tider voldsomme risici, som er forbundet med reformer. Reformen kan lede til voldsomme uforudsete konsekvenser, lyder det. På baggrund af empirisk materiale, hvori en skoles livtag med økonomisk selvforvaltning undersøges, vises det, at effekten af selvforvaltningen er, at lærerne trækker sig tilbage fra fællesskabet; skolen fremstår som en skygge af sig selv, når den derefter ikke evner fælles handling. Kapitlet demonstrerer en række tab, som knytter sig til den igangværende reform. Tab af elever, tab af penge og tab af anseelse. En nyligt ansat skoleleder forsøger at opbygge et kollektivt sind med henblik på at begrænse de uheldige konsekvenser og sikre fremtiden. Kapitlet tilbyder således inspirationer i forhold til at modvirke udtynding af organisationer i en svær tid.

Lektor i kommunikation, virksomhed og informationsteknologier ved Roskilde Universitet **John Damm Scheuer** tager i det følgende kapitel udgangspunkt i private hospitalers formodede bedre evne til innovation og organisering af ortopædkirurgiske knæoperationer i forhold til offentlige hospitalers ditto. Et konkret eksempel viser, med udgangspunkt i aktør-netværk-teori, hvorledes forandring og forbedring forsøges gennemført. Med baggrund i en politisk udmelding om stordriftsfordele knyttet til store offentlige sygehuse argumenterer John Damm Scheuer for, at fremkomsten af store sygehuse tværtimod kan føre til inert, og at denne inert kan ses som en skyggeside af de igangværende fusioner i det offentlige sygehusvæsen. Store sygehusenheder med mange og komplekse relationer imellem mennesker kan resultere i mere relationel inert og en deraf afledt ringere evne til fornyelse.

Antologiens sidste del udgøres af temaet 'Eksklusion og følelser'. De to første kapitler stiller skarpt på de forskelle, der kan opstå mellem formelle og uformelle rum på arbejdspladsen, og de skyggeeffekter, der kan opstå her. Lektor i sociologi ved Københavns Universitet **Poul Poder** undersøger, hvordan lidelse og omsorg organiseres i en medicinalvirksomhed i sprækkerne mellem håndtering i uformelle relationer blandt kolleger og håndtering i formelle rum som fx et afdelingsmøde. Gennem segmentering opdeles organisationen i særlige rum, hvori medarbejdere kommunikerer på forskellige måder om deres lidelse, og forskellige dynamikker og sociale processer med tilknyttede kriterier for organisering udfolder sig.

Lektor i psykologi og uddannelsesforskning ved Roskilde Universitet **Åse Lading** undersøger med baggrund i observationer fra et andet medicinalfirma de uformelle inklusions- og eksklusionsbevægelser, der eksisterer i skyggen fra organisationens officielle og slagordsprægede værdisæt. Kapitlet afdækker mellem menneskelig tankeløshed og banal ondskab blandt medarbejdere og mellemledere i en organisation med en selvforståelse præget af omstillingsparathed, åbenhed og et human ansigt.

De to følgende og afsluttende kapitler fokuserer på mobning på arbejdspladsen. Lektor i sociologi ved Københavns Universitet **Charlotte Bloch** viser, at mobning ikke kun involverer mobbere og

mobbeofre, ledelse og arbejdsmiljø, men også vidner. Det belyses, hvordan vidner til mobning gennem deres fortolkninger, følelser og handlinger kan ses som medproducenter af eksklusion.

Herefter drøfter lektor i psykologi ved Københavns Universitet **Annie Høgh**, hvad der karakteriserer mobning, samt hvilken rolle ledelsen spiller heri. Mobning ses som en udstødesesproces, der oftest ender med, at den mobbede forlader arbejdsgruppen. Det finder for det meste sted i det skjulte og er især karakteriseret ved at forløbe over en længere periode. Annie Høgh drøfter arbejdsmiljøet og ledelsens særlige betydning for mobning og slutter kapitlet og bogen med en række råd til forebyggelse af negativ adfærd

Litteratur

- Andersen, H.C.(1957): 'Skyggen': I Samlede fortællinger. Gyldendal. København
- Baumann, Z. (1984): *Modernity and the Holocaust*. Ithaca and New York: Cornell University Press.
- Bion, W. (1961): *Experiences in groups and other papers*. London: Tavistock/Routledge
- Chamisso, A.V. (1814): Peter Schlemihls forunderlige historie. http://212.112.169.72/library/ebook_detail.asp?id_type=ISBN&id=8779790968&lib=151
- Dartington, T.(2010): *Managing Vulnerability – the underlying dynamics of systems of care*. The Tavistock Clinic Series. London: Karnac
- Ehrenreich, B. (2008): *Smile or Die: How Positive Thinking Fooled America and the World*. London: Granta Publications
- Jung, C.G. (1987): *Jeg'et og det ubevidste*. København: Gyldendal
- Kets De Vries, M.F.R. & Miller, D. (1984): *The Neurotic Organization*. London: Jossey-Bass
- Kuhn, T.S. (1962): *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press
- Lewin, K. (1947): Frontiers in Group Dynamics. In *Field theory in social science*. Chicago: The University Chicago Press
- Linley, P.A., Harrington, S. & Garcea, N. (2010): *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*. London: Oxford University Press
- Linstead, S., Marechal, G. & Griffin, R. (2010): Call for papers, Organization

- Studies. Special Issue on 'The Dark Side of Organization'.
- Machiavelli, N. (1996): *The Prince*. London: Penguin Books
- Madsen, S.Å. (1998): *Finder sted*. København: Gyldendal
- March, J.G. (2005). *Valg, vaner og vision - perspektiver på aspirationer og adfærd*. Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Miller, E.J. & Rice, A.K. (1967): *Systems of Organization – the control of task and sentient boundaries*. London: Tavistock
- Merton, R.K. (1968): *Social structure and social theory*. Free Press. New York
- Morgan, G. (1992): *Images of organization*. Los Angeles: Sage Publications
- Nickelsen, N.C. (2011): Positivitet som emotional make-up blandt døende på hospice. I *Følelser i ledelse* (red. Elmholdt & Tanggaard). Klim. Aarhus
- Platon (1990): *Staten*. Platonselskabets Skriftserie 6. København: Museum Tusulanum
- Sørensen, V. (1955): 'Duo'. I: *Ufarlige historier/Samlede fortællinger*. København: Gyldendal
- Thanem, T. (2011): *The Monstrous Organization*. Cambridge, MA: Edward Elgar Publishing
- Vaughan, D.W. (1999): 'The Dark Side of Organizations: Mistake, Misconduct and Disaster'. *Annual Review of Sociology*, 25, 271-305
- Weber, M. (1904): Die 'Objektivität' sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis. Tübingen: Johannes Winckelmann