

Slutrapport

Psykisk arbejdsmiljø mellem standardisering og selvledelse

Et forskningsprojekt finansieret af Arbejdsmiljøforskningsfonden

Helge Hvid, Sidsel Lond Grosen, Annette Kamp & Vibeke Kristine Scheller

Center for Arbejdslivsforskning, Roskilde Universitet

Maj 2014

Indhold

1. Indledning	3
Resumé (Dansk).....	4
Resume (English)	6
Projektbeskrivelse: Formål, metode og design	8
2. Standardisering og selvledelse i bankerne	12
Salgsrelaterede systemer – understøttende eller styrende?.....	12
Performancemålinger – individuel eller kollektiv orientering?	13
Kommunikationsunderstøttende eller -styrende systemer	13
Workflow-systemer – samlebånd eller team-support?	13
Bankfaglighed under opbrud.....	14
Standardisering og selvledelse i to bankfilialer	15
'Direktør for eget skrivebord'	15
Standardisering og selvledelse i bankerne – en opsummering.....	18
3. Standardisering og selvledelse i it-udvikling	20
Centralisering og globalisering	20
Fra skræddersyet programmering til tilpasning af standardprogrammer	20
Fra 'faglig nørd' til 'fleksibel team player'	21
Grænseløshed og høje krav.....	21
Selvledelse med begrænset indflydelse	21
Social støtte	22
Aktuelle udviklingstræk i it-udviklernes arbejde.....	22
Agil systemudvikling – en vej til bedre psykisk arbejdsmiljø?.....	23
Casestudier: To virksomheder med Scrum	24
Standardisering og selvledelse i it-udvikling – en opsummering	27
4. Standardisering og selvledelse i hjemmeplejen	28
To cases fra hjemmeplejen	30
Hjemmehjælpsgruppen.....	31
Hjemmesygeplejerskerne.....	32
Standardisering og selvledelse i hjemmeplejen – en opsummering.....	34
5. Standardisering og selvledelse i skolen	36
Standardisering og selvledelse i skoleverdenen – nogle generelle træk	36
'Selvgroede standarder' i lærernes team-samarbejde	37

Standarder og selvledelse i tid og sted	38
Standarder for pædagogisk arbejde, der frisætter lærer og elever.....	39
Standardisering og selvledelse i skolerne – en opsummering	41
6. Standardisering og selvledelse på tværs – en sammenfatning.....	42
Samspillet mellem standardisering og selvledelse i det psykiske arbejdsmiljø	42
Hvordan 'oversættes' en standard til en arbejdsplads?	45
7. Publikationer fra projektet.....	46

1. Indledning

Projektet 'Psykisk Arbejdsmiljø mellem Standardisering og Selvledelse' blev påbegyndt i 2009 i et samarbejde mellem Roskilde Universitet og CBS og afsluttet i 2013. Projektet har resulteret i en lang række publikationer, som fremgår af publikationslisten sidst i denne rapport. I nærværende rapport vil vi sammenfatte resultaterne af projektet, uden at referere hverken til egne publikationer eller andres publikationer. Hvis læserne ønsker mere viden om projektets resultater, må vi henvise til denne publikationsliste.

Projektet er gennemført i samarbejde med fire private virksomheder og fire offentlige virksomheder. Ledere og medarbejdere i disse virksomheder har velvilligt stillet sig til rådighed for vore nysgerrige spørgsmål og observationer og har deltaget i workshops. Vi vil gerne sige de mange ledere og medarbejdere, der har bidraget til projektet, tak for den tid og opmærksomhed I har givet projektet.

Der har også været en lang række ressourcepersoner indenfor it-udvikling, finans, hjemmepleje og skole, som har stillet op til interviews, og som har bidraget til projektet ved at henvise til relevante tekster og begivenheder inden for hver sektor. Også jer vil vi gerne takke for jeres beredvillige deltagelse.

Endelig vil vi gerne takke Arbejdsmiljøforskningsfonden, som gav den bevilling, der muliggjorde at projektet kunne gennemføres.

Resumé (Dansk)

Projektet 'Psykisk Arbejds miljø mellem Selvledelse og Standardisering' tog afsæt i en konstatering af, at arbejdet indenfor mange områder underlægges nye standarder, samtidig med at der satses på selvledelse med uddelegering af ansvar til såvel individuelle medarbejdere som teams. Projektet baserede sig på en antagelse om, at denne samtidige udvikling af standardisering og selvledelse påvirker det psykiske arbejdsmiljø i væsentlig grad. Denne påvirkning er dog på ingen måde entydig. Standardisering og selvledelse kan have både positiv og negativ indvirkning på det psykiske arbejdsmiljø. Hvilken virkning standardisering og selvledelse har på det psykiske arbejdsmiljø afhænger bl.a. af hvordan arbejdspladserne tager standarder og principper for selvledelse til sig – hvordan standarder og selvledelse 'oversættes' på den enkelte arbejdsplads.

Vi har undersøgt standardisering og selvledelse inden for fire sektorer: Finans, it-udvikling, hjemmepleje og uddannelse. Gennem litteraturstudier og interviews med nøglepersoner har vi undersøgt de tiltag, der i fire sektorer er taget for at standardisere arbejdet. Vi har også studeret de tiltag til selvledelse, der er taget indenfor de samme sektorer, og vi har beskrevet udviklingstræk i det psykiske arbejdsmiljø i sektorerne. Herefter har vi udført to casestudier i hver sektor. Inden for finanssektoren har vi fokuseret på kunderådgiverne i to filialer i to forskellige banker. Inden for it-udvikling har vi undersøgt hvordan arbejdet er blevet påvirket af introduktionen af en standard for styring af it-projekter i to forskellige firmaer. Inden for hjemmeplejen har vi studeret en enhed af hjemmehjælpere og en enhed af hjemmesygeplejersker. Og endelig i skolerne har vi valgt at lade en case være et pædagogisk værktøj, som udgør en standard for undervisningstilrettelæggelse, og vi har undersøgt hvorledes arbejdet i lærerteams standardiseres.

Arbejdet i bankfilialerne udføres i vid udstrækning gennem centralt udviklede standarder. Med respekt for disse standarder passer den enkelte rådgiver sit eget arbejde. I den udstrækning standarderne aflaster bankrådgiverne, hvad angår deres perifere arbejdsopgaver, opleves standarderne som positive. Når standarderne derimod lægger grænser for kontakten med kunderne, opleves standarderne mere problematiske. Der er en række usynlige opgaver knyttet til standardisering af bankarbejdet, som skaber et ekstra arbejdspress på bankrådgiverne. Ind i mellem bliver bankrådgiverne nødt til at forholde sig 'fleksibelt' til standarderne. I kølvandet på finanskrisen oplever rådgiverne et øget fokus på deres faglighed, men har til tider også sværere ved at kunne anvende den, da en del faglige vurderinger lægges over til it-systemer i forbindelse med standardiserede arbejdsgange.

It-udvikling er gennemsyret af standarder – bl.a. er programmeringssproget en standard. Vi har lavet casestudier i to it-udviklingsfirmaer, som begge laver kundetilpassede produkter til offentlige og private virksomheder. Begge virksomheder har for nyligt taget den fleksible standard for projektstyring, der kaldes 'Scrum', i anvendelse. Det viser sig, at Scrum i den ene virksomhed bidrager til klare forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø, mens det i den anden virksomhed bidrager til forringelse af det psykiske arbejdsmiljø. Casestudierne viser således, at 'oversættelsen' af standarderne til praksis har stor betydning for, hvordan standarden påvirker arbejdsforholdene.

I hjemmeplejen har vi lavet casestudier i en afdeling med hjemmehjælpere og en afdeling med hjemmesygeplejersker. Også her virker standardiseringen ganske forskelligt. Blandt hjemmehjælperne oplever man, at Fælles Sprog, som er en standard for deres arbejde, har forringet hjemmehjælpernes arbejdsforhold og deres indbyrdes samarbejde. Hjemmesygeplejerskerne arbejder med et stigende antal standarder for deres sundhedsfaglige arbejde. Standarderne opleves her som positive, fordi disse standarder er en integreret del af den professionelle udvikling og også understøtter, at sygeplejerskerne gradvist kan påtage sig mere fagligt krævende medicinske opgaver. Sygeplejerskerne oplever i desuden, at de standarder, som de arbejder med, kan fortolkes og tilpasses til situationen, og at de derfor kan bringe deres professionelle dømmekraft i spil.

Blandt lærerne er der gennemført to forskellige studier: Vi har fulgt hvorledes en standard for støtteundervisning i matematik påvirker lærernes arbejde, og vi har undersøgt hvordan lærerne i selvledede teams selv udvikler standarder for deres arbejde. Standarden for matematikundervisningen var et eksempel på en standard, der understøttede lærernes faglige autonomi, fordi det var en 'blød standard', som udgjorde en ramme, som skulle udfyldes af lærerne med brug af deres faglighed. Studiet af teamarbejde pegede på en interessant kombination af selvledelse og standardisering. Teamsene udviklede her selv standarder for deres arbejde, fordi deres arbejde var så komplekst at det var nødvendigt at gøre det mere struktureret og overkommeligt.

Konsekvenserne af såvel selvledelse som standardisering er, som det tydelig fremgår af ovenstående korte gennemgang af de fire sektorer, ikke entydige. Tiltag til standardisering og tiltag til at skabe mere selvledelse må vurderes konkret. I de fleste tilfælde vil der være både negative og positive konsekvenser, og i de fleste tilfælde kan der tages initiativer til fremme de aspekter ved standardisering og selvledelse, der påvirker det psykiske arbejdsmiljø positivt. Sådanne initiativer kan tages i den centrale udvikling af standarder – om det så er Fælles Sprog som standard for hjemmehjælpernes arbejde, eller det er Scrum som standard for it-udviklernes arbejde. Der kan dog også på den enkelte arbejdsplads tages initiativer til at forme standarderne, så de har en positiv effekt på det psykiske arbejdsmiljø, og det er muligt at udvikle former for selvledelse, der spiller positivt sammen med standarderne.

Enhver standard er først en realitet, når den er taget i brug. Standarder som Fælles Sprog, 'elevplaner', standarder for kunderådgivning i bankerne, og standarden Scrum for it-udviklerne, har først praktisk betydning for arbejdet, når de er implementeret på den enkelte arbejdsplads. Når arbejdspladserne tager standarder til sig, er analysen på tværs af sektorer og cases dog, at det får en væsentlig betydning for det daglige arbejde, det psykiske arbejdsmiljø og for fagligheden.

Det viser sig, at der er endog meget store forskelle fra arbejdsplads til arbejdsplads i forhold til, hvilken betydning en given standard tildeles, hvordan den praktiseres og hvilke konsekvenser den har for arbejdsmiljøet. Fælles Sprog praktiseres vidt forskelligt fra kommune til kommune. Elevplaner tildeles en meget forskellig betydning fra skole til skole. Bankrådgiverne forventes at forholde sig 'fleksibelt' til de meget specificerede krav til kunderådgivningen. De to it-

udviklingsvirksomheder, der indgik i projektet, anvendte begge Scrum som standard for projektstyring. Konsekvenserne var vidt forskellige.

Projektet kan derfor afvise en fatalistisk holdning til, at arbejdsmiljøet bliver gradvist forringet på grund af at arbejdet skrues ind i stadig strammere centralt udviklede standarder. Nok udvikles der mange nye standarder, men dels er der forskel på standardernes udformning og rationaler; dels er de først en realitet, når de er blevet til konkret praksis på arbejdspladserne. Det er muligt for arbejdspladserne at 'oversætte' standarderne på deres særlige måde, og dermed også bruge standarderne til at konstruere et bedre psykisk arbejdsmiljø.

Resume (English)

The project ' Psychosocial Work Environment between Self-Management and Standards ' was based on previous research which showed, that work in many sectors is subject to new standards. Simultaneously responsibilities are delegated to both individual employees and teams. The project was based on the assumption that the simultaneous development of standardization and self-management affects the psychological work significantly. The assumption of the project was that standards and self-management can have both positive and negative effects on the psychosocial work environment. The effects on the psychosocial working environment depend on how standards and self-management are 'translated' into the individual workplace.

We have studied standardization and self-management in four sectors: Finance, IT-development, home-based elderly care and teaching at schools. Through literature reviews and interviews with key persons, we have made a mapping of the standardization of work and initiatives to improve self-management in the four sectors. Furthermore we have described psychosocial work environment trends in the sectors.

We have conducted two case studies in each sector on the basis of the findings in the literature study. Within the financial sector, we focused on customer advisors that worked in two branches in two different banks. Within IT-development, we have investigated how work has been influenced by the introduction of a specific standard for managing IT projects (Scrum) in two different companies. Within home-based elderly care, we have studied a unit of home care assistants and a unit of nurses working in private homes. And finally, in the schools, one case has been the implementation of a standard for training pupils in mathematics, and we have examined how the work of teachers is standardized within autonomous teams.

Work in banks is conducted through centrally developed standards to a high extend. With respect to these standards the individual employee conducts her work with a high degree of autonomy. Standards are perceived as positive to the extent that they relieve the employee of peripheral tasks,. When standards on the other hand restrict the contact with customers, the employees are more skeptical about them. There are a number of invisible tasks related to standardization of work in the banks, which creates an additional workload. In many cases employees have to deal with the standards in a 'flexible' way. The financial crisis led to

employees' experiences of an increased focus on their professionalism. However, in some cases their professional judgments and decisions were transferred to IT-systems.

IT development is influenced by standards e.g. a lot of programming is based on standardized programming languages. We have conducted case studies in two firms, both of which develop customized products for public organizations and private companies. Both companies have recently introduced Scrum programming, which is a flexible standard for project management. We found that Scrum in one company contributed to improvement of the psychosocial work environment, while Scrum contributed to deterioration of the psychosocial work environment in the other company. The case studies show that 'translation' of the standards into practice is very important in how the standard affect working conditions.

In home care, we have conducted case studies in a department of care assistants and in a department of home nurses. Again, standardization of work is experienced quite differently. Among care assistants the 'Common Language' (i.e. Fælles Sprog), which is the name of the standardized language to describe services, has deteriorated the working conditions and the cooperation amongst the care assistants. Home nurses are increasingly working in accordance with standards of professional health care. Many of the nurses see standards as something positive because these standards are an integral part of their professional development. The nurses experience that the standards can be adapted to the situation, and that the standards allow them to act in accordance with their professional judgments.

We have conducted two different studies amongst the teachers: We have studied how a standard for supporting the teaching of mathematics affects teachers' work through observations, and we have examined how teachers in self-managing teams develop standards for their work. The standard of mathematics education was an example of a standard that supported teachers' professional autonomy, because it was a 'soft default '. The standard provided a framework to be completed by teachers, putting their professionalism to use. The study of team work identified an interesting combination of self-management and standardization. Teams developed 'self-standards' for their work. The work of the teachers was so complex that it was necessary to make it more structured and manageable.

The above briefly presented case studies illustrate that the consequences of self-management for the work environment as well as standardization are ambiguous. In most cases there will be both negative and positive effects, and in most cases initiatives can be taken to improve the psychosocial work environment. Such initiatives can be taken in the development of standards - whether it is 'Common Language ' as the standard for case assistance, or Scrum as the standard for IT developers. It may also be possible to shape the standards locally in a way that will improve the working environment, and it is possible to develop forms of self-management that interact with the standards.

It turns out that there are very large differences from one workplace to another on the impact of a given standard on work environment. 'Common Language' is practiced very differently from one municipality to another. Standards for individual education plans have a very different meaning from school to school. Employees in the banks are expected to remain '

flexible ' to the highly specific requirements for advising customers The two IT development companies included in the project both used Scrum as the standard for project management. The consequences were very different.

The project can therefore reject a fatalistic attitude saying that work environment becomes progressively deteriorated due to centrally developed standards controlling the work. Standards have different rationales, which result in different consequences for the psychosocial work environment. In addition, it is possible for workplaces to 'translate' standards in their particular way, and thereby use the standards to construct a better psychosocial work environment.

Projektbeskrivelse: Formål, metode og design

Standardisering af arbejdsprocesser er ofte kombineret med selvledelse, forstået som forventninger til, at den enkelte medarbejder selv tilrettelægger sit arbejde. Kombinationen af selvledelse og standardisering har i de senere år spillet en vigtig rolle i bestræbelserne på at øge kvalitet og effektivitet. Det gælder i store dele af den offentlige service, hvor nye standarder og nye krav om dokumentation indføres samtidig med at arbejdet organiseres i selvstyrende teams. Samme udvikling ses også i det private erhvervsliv, hvor globalisering med grænseoverskridende forretningssamarbejde og ejerskab bl.a. medfører, at virksomhederne indfører nye, mere standardiserede og kontrolorienterede styringssystemer, samtidig med arbejdet er teambaseret med mulighed for at medarbejderne, i samarbejde med kollegerne, selv tilrettelægger arbejdet.

Projektets antagelse var, at denne samtidige udvikling af selvledelse og standardisering både kan have negative og positive konsekvenser for arbejdsmiljøet:

- Standardiseringer kan reducere indflydelse i arbejdet, gøre samarbejdet instrumentelt og bidrage til at gøre arbejdet meningsløst. Kombineret med en høj grad af selvledelse og individualisering i arbejdet, kan det være vanskeligt for den enkelte medarbejder at opnå støtte til håndteringen af de standarder, der lægges ned over arbejdet.
- Standardisering kan også forbedre arbejdsmiljøet ved at reducere kompleksiteten i arbejdet, reducere omfanget af de perifere opgaver i arbejdet, og give bedre plads til de fagligt udfordrende opgaver. En vis grad af standardisering, hvor medarbejderne udfører basale arbejdsopgaver på nogenlunde samme måde, vil ofte være en forudsætning for, at samarbejdet kan fungere, og for at selvledelse ikke bliver opløst i en uoverkommelig uforudsigelighed.

Projektets formål var derfor at undersøge, hvordan selvledelse og standardisering kan gennemføres, således at det bidrager til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

Både standardisering og selvledelse etableres i den enkelte virksomhed og på den enkelte arbejdsplads, men både standardisering og selvledelse påføres i et vist omfang virksomhederne udefra i form af *standardiseringsteknologier*, som bidrager til at styre og kontrollere arbejdet, og i form af en etableret *faglighed* som kan danne grundlaget for

medarbejdernes ledelse af deres eget arbejde. Standardiseringsteknologier er i mange tilfælde it-baserede systemer, der fastlægger procedurer, informationsveje, arbejdsflow og indrapporteringer. Faglighed baserer sig på kompetencer, men fagene indeholder også en fagetik, som bl.a. indeholder retningslinjer for hvad fagets udøvere skal bidrage med, mening, kvalitetsnormer og etik overfor kunder og brugere.

Standardiseringsteknologierne og fagligheden realiseres i virksomhederne og på arbejdspladserne. Den samme standardiseringsteknologi kan anvendes på vidt forskellige måder fra arbejdsplads til arbejdsplads, og den samme standardiseringsteknologi kan derfor også have vidt forskellige konsekvenser for arbejdsmiljøet. Det samme gælder fagligheden. Fagligheden kan udøves ganske forskelligt fra arbejdsplads til arbejdsplads. Derfor er det interessant at se, hvordan almene standarder 'oversættes' til konkrete standarder i den daglige arbejdspraksis, og det er interessant at se hvordan den generelle faglighed oversættes til en konkret praksis på arbejdspladsen.

I projektet har vi derfor ville:

- Undersøge hvordan selvledelse og standardisering udmøntes og spiller sammen, og hvordan dette påvirker det psykiske arbejdsmiljø.
- Udvikle viden og begreber om hvordan standardisering og selvledelse kan føre til et godt arbejdsmiljø.

Projektets design og metoder

Projektets problemstilling er som nævnt ovenfor blevet undersøgt indenfor 4 sektorer. Standardiseringstendenserne udspiller sig på forskellige måder indenfor sektorerne:

- Kunderådgiverne i den finansielle sektor har igennem en årrække været udsat for en fremadskridende standardisering af deres arbejdsgange, gennemsat ved hjælp af it-baserede workflow systemer. Som følge af finanskrisen er der indført flere kontrolorienterede standarder.
- For it-udviklerne har ændrede standarder spillet en stor rolle i deres daglige arbejde. Meget systemudvikling foregår nu i standardprogrammer. Projektstyring, ressourceforbrug, kvalitetskontrol er blevet standardiseret. Samtidig er der udviklet standarder for fleksibel og tilpasningsorienteret systemudvikling.
- Ældreplejen gennemgik en stærk standardisering i slutningen af 90'erne og de første år af 00'erne, som specielt rettede sig mod social- og sundhedshjælpere og -assistenter. I de senere år er standarderne for social og sundhedshjælperne/-assistenterne blevet ændret, og i nogen grad gjort mindre restriktive. Samtidig oplever hjemmesygeplejerskerne en stigende standardisering af deres arbejde.
- Folkeskolen oplevede i 1990'erne en ny standardisering med introduktion af elevplaner og differentieret undervisning. Standardiseringen er nu videreført til også at omfatte det pædagogiske område.

Faglighed har stor betydning indenfor alle fire sektorer, men på forskellige måder: Folkeskolelærerne har en rodfæstet faglighed baseret på en fælles uddannelse og er knyttet til et afgrænset arbejdsområde. Bankfunktionærerne har ligeledes en rodfæstet faglighed, som baserer sig på en fælles uddannelse og oplæring i bankerne, men samtidig er der blandt bankfunktionærer en meget stor variation jobindhold. It-programmører har en højt specialiseret faglighed, som dog kun i begrænset omfang er baseret på et uddannelsesfællesskab, og som derfor er mere individualiseret. Inden for ældreplejen har sygeplejerskerne en veletableret faglighed. Den står overfor en faglighed under etablering hos social og sundhedshjælperne/-assistenterne.

Inden for hver sektor er der først, igennem en 'breddeanalyse', blevet undersøgt hvordan standardiseringsteknologier og faglighed har udviklet sig indenfor sektoren, ligesom det undersøges, hvordan det psykiske arbejdsmiljø indenfor sektoren har udviklet sig.

For at få et indblik i hvordan 'oversættelsen' af standardiseringsteknologierne og af fagligheden sker, er der derefter gennemført 8 'dybdeanalyser', bestående af to casestudier indenfor hver sektor.

Breddeanalyserne

Breddeanalyserne er blevet gennemført ved hjælp af litteraturstudier og interviews med nøglepersoner. Der er for hver sektor lavet en 'bredderapport', som er blevet diskuteret med nøglepersoner indenfor branchen. I breddeanalyserne er der foretaget:

Kortlægning af sektorenes udviklingstendenser de seneste 10 år inden for:

1. Teknologi, organisations- og ledelsesformer
2. Faglighed og professionalisering
3. Psykisk arbejdsmiljø

Dybdeanalysen

Formålet med dybdeanalyserne har været 1) at undersøge de forskellige lokale 'oversættelser' af standardiseringsteknologier og selvledelse samt analysere, hvordan fagligheden udfolder sig i den sammenhæng, og 2) at vurdere konsekvenserne for det psykiske arbejdsmiljø. Casestudierne identificerer det faglige og organisatoriske beredskab til at optage og forme de eksternt etablerede standardiseringstiltag. I casestudierne er der gennemført:

- Workshops med lokale ledere og medarbejdere, inspireret af historieværkstedet
- Interviews (gruppe- og individuelle-) med 5-7 medarbejdere samt 2-3 fokusgruppe-interviews i hver case-virksomhed
- I de fleste casevirksomheder er der gennemført observationer af det daglige arbejde
- Tilbage melding til virksomheden

Projektet har således været i dialog med centrale aktører i de fire sektorer gennem breddeanalysen, og det har været i dialog med ledere og medarbejdere i 8 case-virksomheder.

2. Standardisering og selvledelse i bankerne

Standardiseringstiltag indenfor den finansielle sektor har i høj grad foregået igennem anvendelsen af it, som har spillet en central rolle i udviklingen af bankarbejdet i mere end 30 år.

I 1970'erne og 1980'erne blev de basale rutinefunktioner automatiseret ved hjælp af beregningssystemer. Fra midten af 1990'erne blev kommunikationsdelen af it for alvor udnyttet. Kunderne oplevede mulighederne i de nye kommunikationsteknologier med introduktionen af 'netbanking'. Internt i pengeinstitutionerne blev de nye kommunikationsmuligheder benyttet til at tilrettelægge it-understøttede arbejdsgange, hvor dokumenter håndteres og arkiveres elektronisk, og hvor både kundekontakt og dokumentbehandlingen understøttes af it-baserede arbejdsgange og datakilder. En lang række it-hjælpeværktøjer udvikles, og gradvist udvikles egentlige workflow-systemer, hvor hele sagsforløbet foregår i et integreret it-system.

I det følgende vil vi kortfattet beskrive it-systemernes anvendelse i relation til salg, planlægning, kommunikation og tilrettelæggelse af arbejdsgange. It-systemerne har udviklet sig nogenlunde parallelt i alle banker, men måden de anvendes på er ganske forskellig - it-systemerne er blevet 'oversat' ganske forskelligt. Vi vil her kort trække it-systemernes indhold op, og beskrive to poler i den måde systemerne anvendes.

Salgsrelaterede systemer – understøttende eller styrende?

It anvendes i høj grad i forbindelse med tilrettelæggelse af salget. Sælgeren har adgang til kunderegistre, der indeholdende data over kundens engagementer og tidligere kontakter med banken, og han/hun har elektronisk adgang til beskrivelser af de forskellige services og produkter, banken tilbyder.

It kan også i varierende omfang levere understøttelse eller styring af selve salgsarbejdet: Systemet kan guide sælgeren igennem en række forskellige spørgsmål, som kunden skal stilles, og dermed sikre, at relevante produkter præsenteres for kunden.

Endelig kan it-systemerne registrere performance: Hvor mange kundeforespørgsler foretager bankrådgiveren, og hvor mange produkter af forskellig slags sælges.

Vi kan tegne to yderpoler i anvendelsen af it i salg:

- *Den styringsorienterede pol:* It-systemerne strukturerer og styrer sælgernes arbejde i detaljer. I salgsarbejdet giver systemet medarbejderen meddelelser om, hvilke kunder eller potentielle kunder der skal kontaktes, systemet guider salgsmedarbejderen igennem en dialog med kunden, og systemet opgør performance og resultat i detaljer. It anvendes på en måde, som bidrager til at standardisere kompetencer, arbejdsgange og produkter.
- *Den udviklingsorienterede pol:* It er et redskab for kundemedarbejdere og sælgere i deres selvstændige dialog med kunderne. Nogle banker har kun få faste procedurer

for, hvordan arbejdet skal udføres. Her kan arbejdsdelingen mellem sælgerne tilrettelægges efter reelle kompetencer og præferencer, og sælgerne bruger it-systemerne primært som en ressource i deres selvstændige arbejde. It-systemerne bidrager til, at medarbejderne individuelt og i fællesskab kan udvikle deres faglighed.

Performancemålinger – individuel eller kollektiv orientering?

I samtlige banker indeholder it-systemerne performancemålinger, men det er forskelligt hvordan performancemålingerne benyttes. Også her kan vi skitsere to yderpoler:

- *Den individuelle konkurrence.* I nogle banker opstilles der individuelle salgsmål for hver enkelt medarbejder. Disse salgsmål gøres synlige for alle medarbejderne, ligesom det løbende gøres offentligt tilgængeligt for alle medarbejdere, hvor godt den enkelte performer i forhold til salgsmålene. Her bliver konkurrencen medarbejderne imellem en væsentlig dynamik i det daglige arbejde.
- *Den teambaserede performancevurdering.* I andre banker udtrykkes performancemålsætninger i mere overordnede formuleringer, og teamet af bankrådgivere bliver løbende informeret om, hvordan teamet performer. Her understøtter performancemålingerne teamets selvstændige arbejdstilrettelæggelse.

Kommunikationsunderstøttende eller -styrende systemer

It har i høj grad erstattet papiret, telefonen og den direkte personlige kontakt som kommunikationskanaler. I stedet anvendes e-mails og kommunikation via hjemmesider, og den direkte kommunikation med kunderne i telefonen eller i afdelingen, understøttes af it-systemer. It-systemerne indeholder en lang række standarder for kommunikation, fx standardbreve, standardformularer og standarder for samtaler. Yderpunkterne her er:

- *Afpersonisering af kommunikationen.* It-systemerne indeholder en række standardbreve og standardformularer, som skal anvendes. Kommunikation mellem bankmedarbejderne imellem foregår hovedsagelig via afkrydsning af felter frem for skrift eller tale. Den mundtlige kommunikation med kunderne styres af skabeloner, der fastlægger hvilke spørgsmål der skal stilles, og hvilke svar der gerne skal opnås.
- *Effektivisering af personlig kommunikation.* E-mails og chat giver mulighed for hurtig og effektiv kommunikation. Standardformuleringer og standardbreve er tilbud, der kan anvendes ved udformning af personlige breve. It-systemerne understøtter den personlige samtale ved at præsentere relevante informationer på en relevant måde.

Workflow-systemer – samlebånd eller team-support?

Et it-baseret workflow-system strukturerer sekvenser af operationer. Systemerne kan i stigende grad operationalisere rækkefølge og konkret udførelse. I den finansielle sektor er man forholdsvis langt fremme med udviklingen af workflow-systemer. Behandlingen af lånesager – udarbejdelse af lånedokumenter og indhentning af relevant information i den forbindelse,

samt kontakt med eksterne parter (tinglysning, advokater etc.) – foregår typisk i en eller anden form for workflow-system. Også her kan vi skitsere to yderpoler:

- *Workflow som samleband:* Systemet viser hvilke sager, der står for tur til at blive behandlet. Medarbejderen løser et trin i sagsbehandlingen, og lægger sagen tilbage i systemet. Sagen kører videre til en ekstern part eller til den næste bankmedarbejder
- *Workflow som team-support:* Systemet indeholder en pool af opgaver, der skal løses, og en række hjælpemidler til at løse opgaven, men den enkelte medarbejder og teamet kan afgøre, hvordan opgaven løses. Det muliggør, at medarbejderne kan udnytte deres kendskab til kunderne og give en mere personlig betjening.

Bankfaglighed under opbrud

Gensidig tillid mellem medarbejdere og ledelse er en af forudsætningerne for vellykket selvledelse. I bankerne er faglighed og tillid vævet tæt sammen. Her baserer tilliden sig på et stort kendskab til, hvad de ansatte kan, samt en meget høj loyalitet hos medarbejderne overfor banken. Bankrådgiverne er en temmelig homogen gruppe: Langt størstedelen har gennemgået Finansuddannelsen (elevuddannelsen), nogle med viderebygning. I uddannelsen spiller praksislæring i en filial med tilpasning til bankkulturen en væsentlig rolle, og undersøgelser viser, at uddannelsen i høj grad udvælger og uddanner elever, der passer ind i den eksisterende kultur. Medarbejdernes loyalitet overfor banken grundlægges allerede i begyndelsen af uddannelsen.

Dette billede af en homogen medarbejdergruppe ser ud til at være under forandring. Der ansættes medarbejdere, der ikke har en bankuddannelse men andre relevante uddannelser. Det sker både i rådgiverjobs (som vil være fokus hér) og i analyse- og udviklingsfunktioner. Samtidig arbejdes der på at udvikle et mere differentieret udbud af finansuddannelser på flere niveauer, så der bliver flere veje ind i sektoren. Denne udvikling bidrager til, at loyaliteten overfor det enkelte pengeinstitut ikke er lige så stor, som den har været. Medarbejderomsætningen stiger.

Bankfagligheden bliver samtidig mindre entydig. På den ene side defineres en række specialfunktioner, der kræver særlige kompetencer. Det kan fx være på pensionsområdet, boligområdet osv. På den anden side præges det almindelige rådgiverarbejde på især privatkundeområdet af øget standardisering i arbejdsopgaver, produkter og kundetilgang.

Finanskrisen har øget fokus på bankrådgivernes faglighed, men samspillet med standardisering har paradoksalt nok samtidig gjort det sværere for rådgiverne at få lov at bruge fagligheden. Mens bankrådgiverarbejdet over en længere periode er blevet mere salgsorienteret, har krisen givet større vægt på vurdering af kunden og af den risiko såvel kunde som bank tillades at tage. Dermed er bankrådgiverne kommet i fokus som professionelle, der foretager faglige vurderinger. Samtidig har finanskrisen og en række skandalesager betydet kritik af måden, denne faglighed er blevet forvaltet på. Nye standardiseringstiltag er blevet indført for at sikre, at rådgiverne lever op til lovgivning og god rådgivningsskik. Mens finanskrisen og skandalesager har sat fokus på bankrådgivernes faglighed, har håndteringen af problematikkerne omkring

denne således ikke nødvendigvis resulterer i en opgradering af fagligheden, men i at sætte bankrådgiverne under faglig administration. I studier har vi set eksempler på, at faglige vurderinger således er lagt fra bankrådgivere over til it-baserede vurderingssystemer. Mens kravene til bankrådgivernes faglige indsigt er øget, kan de paradoksalt nok have svært ved at få lov til at bruge den til at foretage selvstændige vurderinger.

Opsummerende kan vi konstatere, at standardiseringstiltag har haft et meget stort omfang i bankerne, og at de har omfattende betydning for bankrådgivernes daglige arbejde og muligheder for at udøve deres faglighed. Tiltagene udfolder sig på meget forskellige måder. Vi kan således skitsere to poler i denne udvikling: en pol, hvor standardiseringerne fører til, at medarbejderne styres og kontrolleres i detaljer, og hvor læringsmulighederne er begrænsede, og en pol, hvor standarderne understøtter bankrådgivernes selvstændige fagligt baserede arbejde i rådgivning og salg af bankernes ydelser – sidstnævnte udfordres dog af regulering på området.

Udviklingen af bankfagligheden spiller sammen med standardiseringen. Når fokus lægges på de personlige kompetencer, sker der en nedprioritering af de bankfaglige kompetencer. Det bliver derfor nærliggende, at bankerne forsøger at styre det bankfaglige så tæt som muligt gennem standardiserede systemer, og lægge mere komplekse og komplicerede opgaver over til specialister.

Det er dog også muligt, at en høj bankfaglighed opretholdes, understøttet af standardiserede it-systemer og supporteret af specialister med særlig bankfaglig indsigt.

Standardisering og selvledelse i to bankfilialer

For at skaffe os et indblik i hvorledes samspillet mellem standardisering og selvledelse foregår i dagligdagen, er der gennemført to casestudier i to bankfilialer, tilknyttet to forskellige banker. I hver bankfilial er der gennemført ledelsesinterviews, seks individuelle interviews med bankmedarbejdere i filialen og to gruppeinterviews. Bankfilialerne er del af en hver sin mellemstore danske bank. Ledelse og organisationsform er temmelig ens i de to banker. Vi har derfor kun i få tilfælde valgt at differentiere mellem de to cases. Vi har her indskrænket os til kun at beskæftige os med forholdene for privatkunderådgiverne.

'Direktør for eget skrivebord'

I den ene case var det et tilbagevendende tema i interviewene, at medarbejderne var 'direktører for deres eget skrivebord'. Hver rådgiver havde sin portefølje af privatkunder, og det var op til medarbejderen selv at servicere, kontrollere og sælge nye produkter til sine kunder. Den enkelte medarbejder disponerer over sin egen tid og tilrettelægger selv arbejdet. Til gengæld stod man relativt alene med ansvar og eventuel overbelastning.

I de interviews, vi har gennemført, gives der generelt udtryk for stor tilfredshed med frihedsgraderne i arbejdet. Der fortælles om gode muligheder for at tilrettelægge det daglige arbejde, som man ønsker. Det opleves tilsyneladende som at ledelsen giver plads til, at den enkelte i væsentlige træk kan udføre sit arbejde som denne måtte ønske. Den styring, der sker

gennem opstilling af mål, fremstår som legitime og ikke som alt for begrænsende eller styrende for den enkelte.

It-anvendelsen har på forskellige måder bidraget til at gøre arbejdsforholdene friere. Fx har brugen af e-mails givet rådgiverne bedre muligheder for at planlægge deres arbejde. Tidligere kom kunderne i langt højere grad uanmeldt for at få svar på små og store spørgsmål. Nu sker henvendelserne oftest per e-mail, og rådgiveren kan besvare dem, når det passer ind i arbejdet. De mange specifikke it-systemer vurderes generelt som en hjælp i arbejdet, frem for som en uønsket styring af arbejdsprocesserne. Rådgivernes arbejdsproces forgår i høj grad i et it-baseret workflow-system. Systemerne styrer ikke opgaveløsningen i detaljer, men giver en ramme for arbejdet ved fx at anvise, hvad der skal tages stilling til. Den væsentligste svaghed her er tilbagevendende systemnedbrud, der skaber store frustrationer.

De to bankfilialer, vi har besøgt, får tilsyneladende nogle gratis point på en tilbagevendende modstilling med andre banker, som man ser som meget stramt styrede - både ledelsesmæssigt og i it-anvendelsen.

Kerneopgaven og standardisering

Standardisering opleves som en lettelse, når de frigør tid til kerneopgaven, men kan opleves som meningsløse og som en forringelse af arbejdsforholdene, når det er selve kerneopgaven, der standardiseres.

De interviewede rådgivere er generelt glade for, at den it-understøttede standardisering mindsker det såkaldte 'administrative arbejde', fx det rutineprægede papirarbejde i forbindelse med en lånesag. De beskriver, at standardiseringen på denne måde skaber mere plads til kundemødet og det arbejde, der direkte relaterer sig til dette. Det er den direkte kontakt med kunden, som opfattes som kerneopgaven. Medarbejderne oplever ikke, at standardiseringen udhuler arbejdets faglige indhold. Tværtimod.

Forestillingen om hvad der er bankrådgivernes kerneopgave udfordres dog gang på gang. Generelt opleves de standarder, der kommer udefra såsom lovgivning, der pålægges bankerne at følge, som mindre betydningsfulde for udførelse af kerneopgaven – eller måske direkte som forstyrrende for kerneopgaven. Som følge af den finansielle krise, hvor kunder fik lån, der viste sig meget ufordelagtige for kunden, og andre kunder led store tab på private investeringer, er der indført nogle omfattende standarder for, hvilken information kunderne skal have i forbindelse med købet af et bankprodukt. Dette er en standard, som medarbejderne på den ene side synes er legitim, men på den anden side oplever som frustrerende, fordi de mener det tager tid og opmærksomhed fra kerneopgaven, og fordi kunderne ofte ikke kan eller ønsker at forholde sig til de store mængder information.

Der er derfor behov for, at der løbende sker en afklaring af, hvad kerneopgaven er, og hvorledes it-løsninger og standardiseringstiltag kan understøtte kerneopgaven.

Dobbelte standarder

En standard kan aldrig være helt dækkende for alle de situationer, hvor den søges anvendt. Omvendt rummer (og kræver) en standard typisk også mere, end der er brug for i mange

situationer. Det kræver derfor et særligt arbejde af de ansatte at få en standard til at fungere i praksis.

I bankerne fylder regler meget. Både eksternt givet lovgivning og interne forretningsgange skal følges, og der er en forventning om, at det bliver de. En leder i en af filialerne giver således udtryk for, at regler skal følges – men med en passende fleksibilitet. Nogle medarbejdere har vanskelig ved det. Lederen udtrykker det således:

"For hvis man kun siger: 'de sagde et eller andet sted, at det kan vi ikke' – jamen hallo! Kan vi vende den et eller andet sted rundt – er der så nogle muligheder?"

Der ekspliciteres altså en forventning om, at regler skal balanceres, for at banken kan fungere. Det kan i den forbindelse være svært for de ansatte at afkode kravene til dem. Der er en 'teoretisk' forventning om, at standardiseringen fører til en simplificering og øget klarhed omkring krav. Det modsatte kan dog sagtens gøre sig gældende: De ansatte skal følge reglerne, men skal også kunne balancere dem og i den forbindelse ikke mindst afgøre, hvornår og hvordan de kan 'twistes'. Standardiseringen giver således en ny kompleksitet og kræver, at de ansatte udfører et stykke vurderingsarbejde, der tager tid og kræfter og både kan give en oplevelse af usikkerhed for den enkelte rådgiver og sætte denne i en sårbar position ved fx klagesager.

Som vi allerede har været inde på, er der i forlængelse af finanskrisen indført standarder for kundebeskyttelse. Lovgivningen kræver, at kunderne skal informeres om meget omfattende forhold. Detaljeringsgraden kan læses som en mistillidserklæring til, om bankrådgiverne af sig selv informerer tilstrækkeligt. Hvis rådgiveren insisterer på at gennemgå alt det de bør gennemgå, taber de kundens opmærksomhed undervejs. Selvom de følger lovens bogstav, ved de således, at de ikke opfylder lovens intention. Bankrådgiverne skal imidlertid dokumentere, at de opfylder lovgivningen, og de skal derfor have kunden til at udfylde en formular, hvor denne skriver under på at have modtaget al den lovpligtige information. For at kunne sige, at de lever op til lovkravene udleverer rådgiverne en massiv mængde papir til kunderne med informationer. Rådgiverne ved godt, at kunderne ikke læser papirerne. De skal dog have en underskrift på formularerne, som går under navnet CMA-formularer – 'Cover My Ass' – formularer. Hvor intentionen med at informere kunden fremstilles som legitim, antyder omtalen af formularerne en vis skepsis overfor måden, hvorpå det gennemføres, der forrykker fokus fra information for kunden til dokumentation for banken.

Rådgiverne fortæller, at de bruger deres indtryk af den enkelte kunde til at sørge for, at omfanget af den mundtlige information efter deres vurdering er tilstrækkelig og forsvarlig og gør, at de selv kan føle, at de kan stå inde for deres arbejde.

Ovenstående er et eksempel på, at der skal laves et stykke arbejde for at få standarderne til at fungere i praksis. Dette arbejde vil typisk være usynligt, hvis ikke man gør noget for at synliggøre det ved fx at lytte til frustrationerne over de daglige arbejdsgange. Dette arbejde bliver sjældent anerkendt endsige belønnet, da arbejdet netop er 'usynligt' og set fra et par trin oppe i hierarkiet givetvis ikke synes at eksistere. En del af den rationalisering, man vil

forvente at opnå ved gennemførelsen af standardisering må formodes at blive ædt op af denne type 'usynlige' arbejde; hvis ikke det anerkendes af ledelsen oplever medarbejderne modsatte krav og øgede præstationskrav.

Teams, standarder og selvledelse

I begge vore case-filialer arbejder rådgiverne i teams. Teamets medarbejdere er fysisk placeret samme sted, og der er en teamleder. Men reelt arbejder teamets medarbejdere meget lidt sammen. Hver rådgiver har sine kunder, og rådgiveren tilrettelægger selv sit arbejde med kunderne. Krav og forventninger til den enkelte medarbejder formidles via it-systemet. Kunder henvender sig til den enkelte medarbejder. Lederen følger den enkeltes performance. Man kan således efter vores vurdering sige, at standardiseringen af rådgivernes arbejde har bidraget til at udhule teamets funktioner, og der sker ikke meget selvledelse igennem teamet. Samtidig er det således, at de funktioner, der er tilbage til teamet, er muliggjort af standardiseringen: det forventes, at andre teammedarbejdere overtager kundehenvendelser m.v. når en rådgiver er syg eller på ferie. Dette er forholdsvis uproblematisk, netop fordi de fleste bankfunktioner er standardiserede. Kollegerne kan gå ind i systemerne og føre enhver banksag videre i systemet.

Standardisering og selvledelse i bankerne – en opsummering

- Der er foregået en meget omfattende it-baseret standardisering af både sagsbehandling og kundekontakt i bankerne.
- Der er store forskelle fra bank til bank, på hvordan styringsteknologierne påvirker indflydelse i arbejdet og samarbejde: I nogle banker styrer standardiseringsteknologierne, mens de i andre banker er et styringsredskab for medarbejderne. I nogle banker understøtter styringsteknologierne individuel præstation og konkurrence, mens de i andre banker understøtter teamsamarbejde.
- Bankfunktionærerne er traditionelt en stærk, homogen og loyal faggruppe. Dette ser ud til at være i opbrud med mere differentierede uddannelsesbaggrunde for medarbejderne, øget differentiering i funktioner og standardiseringens indspil, til hvordan fagligheden kan bruges.
- Bankfunktionærerne har i deres egen forståelse stor autonomi i arbejdet – de er 'direktører for eget skrivebord'. Standardiseringsteknologierne påvirker autonomien i både positiv og negativ retning: Autonomien reduceres ved at standardteknologierne fastlægger, hvordan arbejdet skal udføres gennem en lang række af standardkoncepter og procedurer. Autonomien øges ved at arbejdet bliver mere forudsigeligt.
- Når standarderne virker aflastende for kerneopgaven, opfattes de som positive. Hvis de derimod reducerer autonomien i udførelsen af kerneopgaven, eller hvis de direkte står i vejen for løsningen af kerneopgaven, opfattes standarderne negativt. Det er imidlertid i nogle tilfælde ganske uklart, hvad kerneopgaven går ud på.

- I visse tilfælde praktiseres der dobbelte standarder: Der findes standarder for hvorledes arbejdet skal udføres. Det vil imidlertid være besværligt og utilfredsstillende overfor kunden at følge standarden fuldt ud. Derfor er der en uformel forventning om, at medarbejderne forholder sig lidt fleksibelt til standarderne. Dette kan sætte individuelle medarbejdere i en udsat position.
- Standardisering skaber en del arbejde, der er usynligt fra ledelsesniveauet. Når der ikke allokeres ressourcer svarende til de opgaver, der faktisk udføres, medfører det en øget belastning.
- Standardiseringsteknologierne gør det let for medarbejderne at overtage hinandens sager ved sygdom og ferie. Der er også potentialer for, at standardiserings-teknologierne kunne understøtte gensidig sparing og læring. Dette sker dog kun i begrænset omfang i sektoren.

3. Standardisering og selvledelse i it-udvikling

Dette afsnit er et lettere redigeret udsnit af artiklen *Scrum-baseret projektstyring – en standard for bedre psykisk arbejdsmiljø?*. Inden for arbejdslivsforskningen har udviklingen i it-sektoren tiltrukket sig en del opmærksomhed, fordi arbejdet med it-udvikling ind imellem betegnes som en kerneaktivitet i 'The New Economy'. It-udvikling er netværksbaseret og globalt orienteret arbejde. It og 'New Media' har været anset som eksponenter for nye organisatoriske strømninger, der repræsenterer fremtiden. I de senere år synes fascinationen af it-branchen dog nok at være falmet noget efter krisen i begyndelsen af 00'erne, og i erkendelse af at det psykiske arbejdsmiljø i branchen kan være ganske hårdt.

It-udvikling er et relativt privilegeret arbejde med lærings- og udviklingsmuligheder, engagerede medarbejdere, relativ høj løn og stærk faglig organisering. Samtidig rapporteres der om ganske alvorlige problemer med det psykiske arbejdsmiljø i sektoren. Arbejdslivsforskningen har da også peget på en lang række udviklingstræk i branchen, som det må forventes bidrager til at påvirke arbejdsforholdene negativt. Her vil vi kortfattet fremdrage nogle af disse.

Centralisering og globalisering

Gennemsnitsstørrelsen på it-virksomheder er gennem det sidste årti vokset markant, og andelen af små virksomheder med under 10 ansatte er faldet. Sektoren har en række store globale virksomheder med produktion i mange lande. For at skabe overblik, styring og kommunikation bliver der typisk stillet større krav til dokumentation og standardisering i sådanne virksomheder.

It-udviklingen foregår i vid udstrækning i et samarbejde over landegrænser. Store dele af det basale programmeringsarbejde er flyttet til lavtlønslande som Indien og Ukraine, mens det kunderelaterede arbejde forbliver i nærområdet.

Fra skræddersyet programmering til tilpasning af standardprogrammer

Hvor it-udviklere tidligere udviklede skræddersyede programmer til en specifik opgave, udvikler man i dag i langt højere grad it-løsninger, der baseres på eksisterende fleksible programmer til styring, kommunikation og administration. Det kan være programmer som SAP og SAS, som indeholder en lang række moduler, der kan tilpasses til brug i forskelligartede sammenhænge. Det fører til, at efterspørgslen efter højt specialiseret teknisk kompetence i grundprogrammering er meget til fordel for medarbejdere med indsigt i standardprogrammer og med evner til at kunne finde kundetilpassede løsninger indenfor disse programmer. Derudover øges kravene om dokumentation og efterlevelse af kvalitetstandarder, som i mange tilfælde har virket som et uforholdsmæssigt stort arbejde for medarbejderne. Denne udvikling mod mere standardisering opleves af mange som en forringelse af arbejdsvilkårene.

Fra 'faglig nørd' til 'fleksibel team player'

Tidligere havde den mest værdsatte it-medarbejder unikke tekniske kompetencer og var i stand til at knuse alle tekniske hindringer gennem skræddersyede løsninger. Den ideelle medarbejder var specialisten eller den 'nørdede' håndværker. Dette er under stærk forandring. Mange virksomheder ønsker ikke at være afhængige af enkeltpersoners viden og indsigt i konkrete programmer. Udbuddet af rammeprogrammer betyder, at den specialiserede fagnørd ikke, i samme grad som tidligere, er uomgængelig. I den udstrækning, der skal foretages et større programmeringsarbejde, lægges det typisk ud til udviklere i lavtlønslande.

Den ideelle medarbejder må gerne være it-fagligt dygtig, men skal samtidig besidde sociale kompetencer, der gør vedkommende i stand til at kommunikere med kunden og sætte sig ind i dennes behov. Den ideelle medarbejder skal kunne samarbejde i og på tværs af teams, således at tidligere erfaringer kan komme i spil, og alle medarbejderressourcer kan blive nyttiggjorte. Den ideelle medarbejder skal ligeledes være i stand til at fungere under fleksible forhold, med forventninger om at man kan og vil kaste sig over nye opgaver.

Grænseløshed og høje krav

It-udvikling er ikke uden grænser, men grænserne i tid og rum samt de organisatoriske grænser er blevet svagere. Arbejdstiden er generelt høj, og den kan variere meget, afhængigt af den opgave medarbejderne er i gang med at udføre. Arbejdet kan foregå på arbejdspladsen, i medarbejderens hjem eller hos kunden. Ligeledes er de organisatoriske grænser porøse. Organisationerne er under konstant forandring, og medarbejderne arbejder ofte i forskellige organisatoriske sammenhænge på én gang. Arbejdet er således oftest organiseret i midlertidige projekter, som kan trække på medarbejdere fra flere afdelinger. Den enkelte medarbejder kan også være med i flere projekter samtidigt.

Kravene i it-branchen er høje. Den globale spredning af produktionsaktiviteter, som branchen kan siges at være en væsentlig del af grundlaget for, er med til at give en stor konkurrenceudsættelse for branchen. Muligheden for at finde et sted i verden der kan lave det samme hurtigere, billigere eller bedre, synes altid at være til stede. Dette giver – med den variation der måtte være mellem virksomheds- og jobtyper – et stort pres på de enkelte virksomheder og på de ansatte.

Arbejdspreset vokser typisk, når en deadline nærmer sig. Det synes dog, at det høje arbejdspress mange steder udvikler sig til en permanent tilstand – bl.a. som følge af nye projektstyringsværktøjer, hvilket vi vender tilbage til.

Selvledelse med begrænset indflydelse

Undersøgelser af it-arbejde bekræfter, at de ansatte oplever megen selvledelse og selvstændigt ansvar i arbejdet. Muligheden for selvledelse og for at få eller tage et ansvar, fremhæves af ledere som vigtigt, og af it-ansatte som et positivt aspekt ved arbejdet. Selvledelse giver indflydelse og mulighed for selvrealisering.

Der kan dog stilles spørgsmålstegn ved, om selvledelsen nu er så udbredt i it-branchen, som det ofte antages. Der peges på det problematiske i, at ansvar ikke altid følges af beslutningskompetence. Ansvar fremhæves som noget, der kan være belastende i it-arbejdet – ikke mindst når de ansatte ansvarliggøres, ud over det de har indflydelse på. Hvis selvledelse fører til, at de ansatte får ansvaret for urealistiske deadlines. Hvis det komplekse samarbejde fører til en uforudsigelighed, som medarbejderne selv må finde en løsning på. Hvis arbejdsopgaverne hober sig op. Ja, så er der ikke meget indflydelse eller mange udviklingsmuligheder knyttet til selvledelsen.

Social støtte

Lige siden Karasek og Theorell i 1990 præsenterede deres Demand/Control/Support model, har det været en udbredt antagelse støttet af mange empiriske undersøgelser, at social støtte fra ledere og kolleger til en vis grad kan afhjælpe problemer med høje krav og begrænset indflydelse. Den sociale støtte fra lederne er dog ofte svag, fordi ledelsen ofte er delt mellem en personaleleder, som har ansvar for mange medarbejdere, og en eller flere projektledere som har et projektansvar og ikke et personaleansvar. Ligeledes kan det være vanskeligt at skabe en stærk social støtte fra kollegerne, fordi medarbejderne arbejder med forskellige opgaver og projekter - alle under et kraftigt tidspres.

Aktuelle udviklingstræk i it-udviklernes arbejde

På baggrund af denne kortfattede gennemgang af udviklingstræk og arbejdsforhold forbundet med arbejdet med it-udvikling kan vi pege på fem udviklingstræk:

- Globalisering og stigende konkurrence
- Tidsmæssig og organisatorisk grænseløshed,
- Uforudsigelighed som et vilkår
- Ændrede kvalifikationskrav
- Arbejds-mæssige fællesskaber der sættes under pres - som følge af projektorganisering og stor arbejds-mængde

Disse udviklingstræk stiller en række udfordringer for det psykiske arbejdsmiljø for it-udviklere. Det psykiske arbejdsmiljø defineres i en dansk sammenhæng ofte ud fra de såkaldte 'seks guldkorn'. Vi finder, at den aktuelle udvikling i branchen er en udfordring for fem af de seks 'guldkorn'. Det sidste 'guldkorn' – mening - har vi ikke fundet lige så relevant at inddrage. Udfordringerne er:

- *Indflydelse*: som kan være begrænset af arbejds-mængde, grænseløshed og individualiserede arbejdsforhold,
- *Læringsmuligheder og faglig udvikling*: som kan være begrænset af en generel nedprioritering af traditionel it-faglighed
- *Arbejds-mængden*: som er styret af stramme deadlines
- *(U)forudsigelighed*: som knytter sig til produktets kompleksitet og arbejdets fordeling i forskellige lande og i forskellige organisatoriske sammenhænge

- *Social støtte*: kan være begrænset af, at det kollegiale fællesskab begrænses, når opgaverne individualiseres, samtidig med at personaleledelsen er svag

I de senere år er der i mange virksomheder, som arbejder med it-udvikling, blevet introduceret det der kaldes 'agil systemudvikling' (adræt systemudvikling). Der er udviklet standarder for agil systemudvikling, som er forskellige fra tidligere dominerende processtandarder for it-udvikling, hvor udviklingsprocessen og det færdige produkt fastlægges så detaljeret som muligt, inden udviklingsarbejdet går i gang. I den agile systemudvikling er det færdige produkt mindre præcist beskrevet, og medarbejderne tænkes løbende inddraget i præcisering af produktet, og af de processer der skal føre frem til produktet. Vi har som udgangspunkt haft en antagelse om, at agile projektstyringsværktøjer kan bidrage til at imødekomme nogle af de arbejdsmiljøproblemer, vi finder i it-udvikling. Dette har vi undersøgt på to arbejdspladser, der har introduceret 'agil systemudvikling' ved at implementere Scrum som procesværktøj. Inden vi går i gang med præsentationen af resultaterne fra vores case-analyser vil vi kort introducere Scrum som et eksempel på 'agil systemudvikling'.

Agil systemudvikling – en vej til bedre psykisk arbejdsmiljø?

Agile metoder til systemudvikling er relativt nye. Der henvises ofte til 'The Agile Manifesto', som blev formuleret på en konference for udviklere og forskere på it-området i 2001. Med dette manifest blev der formuleret nye og radikalt anderledes principper for tilrettelæggelsen af it-udvikling.

Agil projektstyring etablerer et brud med en rationalistisk planlægnings-tankegang for at opnå lavere udviklingsomkostninger, bedre kundetilpasning og faglig læring.

Fortalerne for den agile tilgang til systemudvikling argumenterer op mod traditionelle udviklingsmodeller, hvor man på forhånd kender udgangspunktet og (mener man) kender endemålet. I den såkaldte 'vandfaldsmodel' specificeres det, inden udviklingsarbejdet går i gang, hvad det nye system skal kunne og hvilke tekniske komponenter, det skal indeholde. Man bestræber sig på at fastlægge udviklingsprocessen så præcist som muligt på forhånd. I denne proces bruges der meget tid i starten på at definere målet og specificere processens forskellige trin. Vandfaldsmodellen er sårbar overfor uforudsete tekniske komplikationer eller ændringer i kundens ønsker til slutproduktet. Det kan give en meget stor arbejdsbyrde i den sidste del af udviklingsarbejdet.

I stedet for denne planlægningsrationalistiske fremgangsmåde, arbejder man i de agile modeller ud fra løsere formulerede behov og ønsker. Udgangspunktet for agile metoder er, at hverken kunden eller udviklerne på forhånd ved, hvad der ender med at blive resultatet af udviklingsprocessen. Kundens ønsker ændrer sig undervejs, og udviklerne får ligeledes indsigt i, hvad der er muligt og hvad der er vanskeligt og omkostningstungt i udviklingsarbejdet og i vedligeholdelsen. Derfor revideres projektet løbende i et samspil mellem kunde og udviklere.

Vi har, som sagt, fokuseret på Scrum som en model til realisering af de agile principper. Et projekt, der styres efter principperne i Scrum har typisk en projektleder, der har det overordnede ansvar for projektets fremdrift og en 'Product Owner', der repræsenterer

kundens synsvinkel. Derudover består projektet af et eller flere 'Scrum teams' med hver en 'Scrum master', der styrer processen, og sammen med teamets medlemmer er ansvarlig for tilrettelæggelsen af arbejdet i teamet.

Scrum-projektet arbejder ud fra en såkaldt 'Product Backlog', som er en samlet liste over de opgaver, som skal varetages i løbet af hele projektføreløbet. Ud fra denne liste fordeles opgaver til det enkelte team – teamet tildeles en 'Sprint Backlog', som indeholder en række opgaver ('Backlog tasks'). Teamet får en given tidsperiode til at gennemføre sprintet – typisk 14 dage til en måned - hvorefter et delprodukt leveres, og processen gentages. Teamet tilrettelægger selv sit arbejde under ledelse af Scrum masteren. Hvert enkelt teammedlem forpligter sig ved begyndelsen af hvert sprint til, hvor meget arbejde han eller hun kan magte, og teammedlemmerne leder sig selv indenfor denne ramme. Der afholdes daglige Scrum-møder, hvor der gøres status over, hvordan det går med løsningen af de forskellige opgaver i sprintet for evt. at korrigere arbejdsfordelingen.

Scrum skal sikre, at:

- kunderne får et tilfredsstillende produkt, selvom de ikke helt kunne specificere fra starten, hvad de havde brug for
- en mere robust proces, der ikke vælter, når der sker noget uforudset
- en højere grad af indflydelse på eget arbejde
- overskuelige og forudsigelige opgaver for de ansatte
- den store arbejdsbelastning ved projektets afslutning undgås
- reducere detaljeret skriftlig dokumentation til fordel for kommunikation ansigt til ansigt

Som Scrum beskrives, er det nærliggende at antage, at det er et projektstyringskoncept, der vil bidrage til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø i dimensionerne læringsmuligheder, indflydelse, arbejdsbelastning, forudsigelighed og social støtte. De sidste 10-15 års forskning i koncepter og standarder viser imidlertid, at der er langt fra idé til virkelighed. Der sker en oversættelse af ethvert koncept og enhver standard til en lokal praksis. Denne oversættelse kan betyde, at det samme koncept virker på vidt forskellige måder. Vi vil i det følgende kort referere forskellige teoretiske begrebsliggørelser af denne bevægelse fra standard til social dynamik.

Casestudier: To virksomheder med Scrum

Vi har gennemført to casestudier af virksomheder, der laver it-udvikling. Vi kalder dem SubSupersystem og StoreC. Begge virksomheder har i de senere år anvendt Scrum. I begge virksomheder har vi gennemført lederinterviews, medarbejderinterviews, fokusgruppeinterviews inspireret af historieværkstedet, og vi har deltaget i planlægningsmøder og 'skygget' medarbejdere (fulgt dem i deres arbejde og gennemført interviews løbende).

Der er mange ligheder mellem de to case-virksomheder, som indgår i undersøgelsen:

- Begge virksomheder udvikler kundetilpassede it-løsninger, og begge virksomheder har etableret langvarige relationer til kunderne.
- Begge virksomheder er større it-udviklingsvirksomheder lokaliseret i forskellige afdelinger. Vi har i begge virksomheder gennemført casestudiet i en mindre afdeling i den større virksomhed.
- Begge virksomheder bruger i stigende grad standardprogrammel som grundlag for udviklingen af deres kundetilpassede løsninger.
- Effektivitetskravene er høje i begge virksomheder, i StoreC primært på grund af et presset marked, i SubSupersystem primært på grund af at ejerforhold er ændret.
- Begge virksomheder har introduceret Scrum som projektstyringsværktøj.

På trods af disse ligheder har de arbejdsmiljømæssige effekter af at indføre Scrum været meget forskellige i de to virksomheder:

Indflydelse

Scrum-processen i SubSupersystem opdeler arbejdsopgaverne i meget afgrænsede delopgaver. Medarbejderne har formelt set mulighed for at vælge mellem opgaver og for selv at estimere, hvor lang tid det tager at udføre dem. Men den gensidige afhængighed til andre Scrum teams, som teamet arbejder sammen med for at realisere en overordnet projektplan, reducerer denne mulighed. Samtidig bliver indflydelsen reduceret af, at det med introduktionen af Scrum bliver mere ugennemskueligt, hvem teamet arbejder sammen med, og hvad man arbejder for. Der er ingen kontakt med kunden og en begrænset kontakt med andre teams, der arbejder på samme projekt. Den overordnede planlægning af hele projektet bliver svær at gennemskue for det enkelte Scrum team. Teamet mangler indblik i det samlede projekts forløb.

I StoreC har introduktionen af Scrum skabt større indflydelse på, hvilke opgaver den enkelte får, og hvorledes sprintet gennemføres. Teamet udfører hele projektet, og den enkelte medarbejder har derfor mere indsigt i og mulighed for at påvirke projektets gang. Dette styrkes af, at Scrum-organiseringen har øget interaktionen med kunden. Det giver medarbejderne en vis mulighed for at øve indflydelse på, hvad det er for et produkt, der skal leveres. Arbejdsformen har gjort det lettere at samarbejde på tværs af landegrænser, da der sideløbende med introduktionen af Scrum er truffet en organisatorisk beslutning om at tilknytte de ukrainske ansatte til ét fast team.

Læringsmuligheder og faglig udvikling

Både i SubSupersystem og i StoreC, såvel som i it-sektoren som helhed, tillægges den traditionelle tekniske kompetence gradvist mindre betydning, og personlige og sociale kompetencer som muliggør fleksibilitet, lydhørhed overfor kunder og kolleger og samarbejde på tværs af grænser, tillægges større betydning. Medarbejderne i SubSupersystem er skeptiske overfor den manglende prioritering af faglighed og kreativitet. Det stigende krav om fleksibilitet og hurtig omstilling i teamet, som Scrum har medført, gør det vanskeligt for medarbejderne at finde mulighed for faglig fordybelse og faglig udvikling, hvilket er utilfredsstillende her og nu og kan skade deres beskæftigelsesmuligheder på længere sigt.

I StoreC har Scrum forbedret mulighederne for faglig fordybelse, fordi man her gør meget ud af at skabe mulighed for at medarbejderne får tid og lejlighed til at fordybe sig. Det sker ved at skabe kontinuitet i forhold til kunden, og det sker ved at afskærme den enkelte medarbejder fra perifere opgaver.

Arbejds mængde

I SubSupersystem mener medarbejderne, at Scrum har bidraget til, at det ofte er for krævende at nå de målsætninger, der opstilles for det enkelte sprint. Nogle gange oplever teamet at være bagud på tid, allerede inden sprintet er startet. Dermed har Scrum ikke bidraget til at udligne arbejds mængden, men bidrager snarere til at skabe et vedvarende højt arbejds pres, fordi processen bliver opsplittet, og det overordnede overblik forsvinder – og dermed muligheden for at kunne flytte rundt på større 'pakker' af opgaver. De stigende kvantitative krav kan dog næppe alene tilskrives Scrum, men må også ses i lyset af at nye ejerforhold har øget effektivitetskravene generelt i SubSupersystem - og Scrum bliver også brugt til dette formål.

I StoreC oplever man, at Scrum har bidraget til, at der er skabt en balance mellem krav og ressourcer. Når arbejdet tilrettelægges i sprints af en måneds varighed, og medarbejderne samtidig er med til at vurdere, hvor mange af de samlede ressourcer, der skal bruges til den enkelte opgave, så undgår man at opstille urealistiske forventninger.

Forudsigelighed

I SubSupersystem følges Scrum af stigende uforudsigelighed. For at den overordnede projektplan kan holde, arbejdes der med korte sprints i sideløbende teams, der er gensidigt afhængige. Den sideløbende organisering betyder, at vanskeligheder i ét team pludselig kan forskubbe processen for et andet. Hvis der sker noget uforudset indenfor et sprint, som koster en ekstra arbejdsindsats, må den enkelte medarbejder, eller teamet som helhed, dække dette ind.

I StoreC har Scrum-organiseringen ført til større forudsigelighed, fordi arbejdet nu er organiseret om en enkelt kunde, man kan være i dialog med, og som man kommer til at forstå gradvist bedre. Den enkelte medarbejder arbejder i stigende grad ud fra en forståelse af helheden. Tidligere arbejdede hver medarbejder på flere projekter rettet mod flere kunder samtidig, og udviklerne brugte meget tid på forstyrrende henvendelser fra kunder. I den nuværende Scrum-organisering arbejder teamet kun for to kunder, og der er gjort en indsats for at afskærme udviklerne fra forstyrrende henvendelser.

Social støtte

På begge arbejdspladser blev teamet, som den centrale arbejdsenhed, styrket, og på begge arbejdspladser blev det sociale fællesskab styrket gennem Scrum-organiseringen. Man må formode, at det sociale fællesskab gør det lettere at få hjælp og støtte fra kolleger. Også støtten fra teamlederen blev styrket, primært gennem de daglige Scrum-møder hvor der var mulighed for at rejse arbejdsmæssige problemer.

Standardisering og selvledelse i it-udvikling – en opsummering

Arbejdet som it-udvikler foregår i stigende grad i standardprogrammer. Dette har ført til, at den prestige, der tidligere lå i det selvstændige udviklingsarbejde, er reduceret. Til gengæld gives der mere prestige til medarbejdere, der er gode til at samarbejde og få projekter til at lykkes indenfor rammerne. Mange it-medarbejdere opfatter denne 'degradering' af den specifikke it-faglighed som problematisk.

It-udvikling er projektarbejde, og derfor som udgangspunkt ikke standardiseret. Der har dog længe været standarder for projektstyring. I de senere år er der udviklet 'Agile projektstyringsstandarder'. Vi har undersøgt hvorledes ét sådant agilt værktøj, nemlig Scrum, påvirker arbejdsforholdene.

Scrum er en processtandard, der har potentialer til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø ved at øge medarbejdernes indflydelse i arbejdet, forbedre læringsmuligheder og faglig udvikling, skabe balance mellem arbejdsmængde og ressourcer, skabe en større grad af forudsigelighed og øge den sociale støtte. Dette bekræftes af udviklingen på StoreC. Denne positive effekt er dog ikke en automatisk følge af at introducere Scrum. Dette bekræftes af udviklingen i SubSupersystem. Her bidrager Scrum til at forbedre indflydelsen på nogle områder, men forringer samtidig indflydelsen på andre. Læringsmuligheder og faglig udvikling reduceres. Arbejdsmængden bliver større. Arbejdet bliver mere uforudsigeligt. På den klart positive side må man sige, at den sociale støtte i arbejdet forbedres. Disse forskelle må efter vores vurdering tilskrives en række kontekstuelle forhold: Virksomhedernes forskellige økonomiske position, den relation der etableres mellem virksomhed og kunder, og det omfang hvormed medarbejderne involveres i introduktionen af Scrum.

Selv om erfaringerne med arbejdsmiljøeffekterne af introduktionen af Scrum er delte, vil vi alligevel fastholde, at Scrum er en standard med positive potentialer for arbejdsmiljøet: Scrum baserer sig på den basale forudsætning, at:

- medarbejderne kan og gerne vil tage et stort ansvar for udviklingsarbejdet
- der skabes bedre produkter, bedre læringsmuligheder, bedre konkurrenceevne og et bedre arbejdsliv, hvis medarbejderne sammen med kunderne får mulighed for at overtage en stor del af styringen af udviklingsarbejdet

Selv om kontekstuelle forhold bevirker, at Scrum (endnu?) ikke har virket i den retning i SubSupersystem, så må man dog antage, at Scrum's idegrundlag påvirker forståelseshorizonten i virksomheder – men i konkurrence med andre forståelseshorisonter.

4. Standardisering og selvledelse i hjemmeplejen

Ældreplejen har i årtier været en voksende sektor, og det må forventes, at sektoren også vil vokse i de kommende år som følge af den demografiske udvikling. Sektoren har i en årrække befundet sig i et krydspres mellem stigende behov, stor offentlig opmærksomhed og stærke budgetrestriktioner. Dette krydspres er søgt imødegået ved at indføre nye organisations- og styringsformer. Ældreplejen er således formentlig den sektor, der i største omfang har været omfattet af de styringsprincipper, der betegnes som 'New Public Management'. Styringsprincipper, hvor standardisering af ydelserne, markedsorientering, dokumentation og decentralisering af ansvaret for at de foreskrevne ydelser også leveres.

Der er dog tegn på, at sektoren fjerner sig en smule fra den mest strikte praktisering af principperne i New Public Management. Dette skyldes for det første, at der sker en opgaveudvikling i sektoren. Hjemmeplejen har fået tildelt opgaver knyttet til 'hverdagsrehabilitering', hvor de ansatte får et ansvar for at styrke de ældres selvhjulpethed. Dertil kommer, at der sker en opgaveglidning fra den primære sundhedssektor til ældreplejen. For det andet har udviklingen af fagligheden i ældreplejen betydet, at det er blevet vanskeligere at opretholde den strikse standardisering og kontrol.

De markedsøkonomisk inspirerede tiltag i ældreplejen relaterer sig til indførslen af aftaleskemaer, BUM og Fælles Sprog; tiltag der sigter på at skabe markedslignende betingelser med konkurrence mellem forskellige leverandører af opgaverne. Aftaleskemaer har betydet, at visitation og udførsel skilles ad; BUM, at der opdeles i bestiller og udfører; og Fælles Sprog er en standardisering i beskrivelserne af ydelserne, som muliggør, at prissatte ydelser kan udveksles mellem leverandører og kunder. Det kan have betydning for medarbejdernes autonomi og indflydelse i arbejdet, at vigtige planlæggende og vurderende elementer dermed bliver adskilt fra den daglige praksis, og at de standardiserede former ikke levner megen plads til den enkelte medarbejders faglige vurderinger.

Indførslen af kvalitetsstandarder og Fælles Sprog er de væsentligste elementer i den udvikling af standardisering, vi ser på hjemmeplejeområdet i dag. Kvalitetsstandarderne var til dels et svar på en kritik af ældreomsorgen for at levere for tilfældig og uens service. Dette medvirkede til, at regeringen i 1997 fik vedtaget et lovforslag, som indførte kvalitetsstandarder. Loven betød, at den enkelte kommunalbestyrelse skulle træffe detaljerede beslutninger om indhold, omfang og udførelse i forbindelse med tilbud om personlig pleje.

Kommunernes Landsforening lancerede Fælles Sprog som et katalog over funktionsvurderinger og ydelser, der kunne anvendes af den enkelte kommune til intern styring. Fælles Sprog var forudsætningen for at skabe en ensartet it-løsning på området, der dels kunne sikre implementeringen af ydelserne og kunne give data til dokumentation, så kommunerne kunne sammenlignes. Fælles Sprog var altså en styringsteknologi, der qua de målbare og sammenlignelige standarder både skulle sikre en intern styring af sammenhængen mellem funktionsvurderinger, ydelser og økonomi, men også var platform for at samlet at kunne dokumentere de ydelser, kommunerne leverede.

De ensartede it-løsninger, hvor KOS-systemet er det største, blev baseret på håndholdte computere: PDA'er. KOS-systemet – og andre lignende – er systemer som anvendes til at organisere arbejdet, der skal sikre sammenhæng mellem de visiterede ydelser, den tid de er udmålt til, og det faktisk udførte arbejde. 98 % af kommunerne havde implementeret PDA'en i 2008. I PDA'en kan personalet finde køreliste, oplysninger om borgerne fra journalsystemet (medicin, pleje mv.), og de kan registrere og dokumentere udførelsen af deres arbejdsopgaver.

I de første år anvendte en stor del af kommunerne en hård variant af Fælles Sprog, der definerede ydelser og minuttal ned i detaljen. Dermed bliver standardiseringen af arbejdsprocessen meget detaljeret. Flere steder er man dog gået bort fra denne hårde variant, da det viste sig, at det var vanskeligt at registrere opgaver så detaljeret, samtidig med at denne detailregulering skabte stor utilfredshed blandt personalet. Der er nu en tendens til at man visiterer til pakker, frem for ydelser i minutter.

Kommunernes Landsforening har udviklet en ny udgave af Fælles Sprog – Fælles Sprog II, der endnu ikke er fuldt ud implementeret. Idéen med Fælles Sprog II er i højere grad at samordne visitering, journaler og afkrydsningslister i PDA'erne. Fælles Sprog II præsenteres som en standardiseringsteknologi, der skal integrere det sociale område og de nye sundhedsfaglige opgaver i hjemmeplejen. Men det skal desuden sikre, at de data, som KL får, bliver mindre usikre, og at fagligheden placeres hos leverandørerne, frem for hos sagsbehandleren.

Brugen af PDA'erne i hjemmeplejen er omdiskuteret. Det er oplagt, at de opleves som øget kontrol, og også repræsenterer et kontrolregime. På den anden side kan systemet Fælles Sprog i PDA'erne også have positive effekter for det psykiske arbejdsmiljø. Med den dokumentation af arbejdet, man skal lave i PDA'en, kan man undgå papirarbejde. PDA'en bruges også til at koordinere arbejdet, da personalet kan bruge den til mobil kommunikation. Derved støtter teknologien altså en virtuel kontakt i arbejdsdagen, der kan bryde isolationen i arbejdet. Den er dog samtidig grundlaget for, at man kan rationalisere den koordinering, der tidligere foregik via fællesmøder.

PDA'en kan også være et hjælpemiddel for medarbejdergrupper i forhold til at kunne sætte grænser for omsorg, fordi der her beskrives, hvilke opgaver der skal løses, og hvilken tid der er afsat hertil. PDA'en gør det endvidere muligt for de ansatte i større grad at opleve, at deres arbejde kan færdiggøres, før de tager hjem, da den ansatte ikke behøver at gå og huske på noget eller minde andre om noget. Dermed kan arbejdet føles mere afsluttet.

Endelig kan Fælles Sprog i PDA'en ses som medvirkende til en markering af fagligheden, fordi det beskriver og synliggør arbejdsopgaverne, og dermed udpeger behovet for og kvaliteterne ved arbejdet. På den ene side giver Fælles Sprog og PDA'en altså mulighed for dokumentation og kontrol. På den anden side kan teknologien også tjene som redskab til grænsesætning og markering af fagligheden.

Ledelsesområdet er blevet opprioriteret inden for hjemmeplejen i de seneste år og retter sig mod at bringe brugeren/kunden i centrum. Der arbejdes på at etablere nye ledelseslag, der er mere udviklingsorienterede og reflektive. Det har implikationer for det psykiske arbejdsmiljø,

eksempelvis, når opgaver relateret til planlægning, vurdering og evaluering, som tidligere lå hos medarbejderne, isoleres hos dem, der har ansvar for den strategiske ledelse. De klientnære personalegrupper kan derved opleve et tab af autonomi.

Tendensen til at sætte brugeren i centrum ændrer relationen mellem fagpersonen og borgeren til en forbrugerorientering, hvor den faglige dømmekraft bliver nedtonet i forhold til kundens ønsker. Samtidig stilles der krav om udvikling og refleksivitet.

Moderniseringen af hjemmeplejeområdet er således ikke en enstretiget bevægelse, men snarere en knopskydning af tiltag i spændingsforholdet mellem idealer om udvikling og refleksivitet, på den ene side, og et fortsat fokus på standardisering og dokumentation på den anden.

Teamorganisering er udbredt i hjemmeplejen. Der er imidlertid ikke tale om en teamorganisering der giver praktisk ledelsesansvar til medarbejderne. Teams benyttes som ramme for at organisere den daglige drift, ved eksempelvis at give teamet ansvar for vikardækning. Teamorganiseringen lægger dermed ikke op til mere indflydelse i arbejdet, men teamet skal bære ansvaret for at opgaverne udføres. Teamet går desuden sjældent på tværs af faglige medarbejdergrupper.

Der sker en stigende specialisering i hjemmeplejen. Praktisk bistand og pleje opdeles, og den praktiske pleje overlades til ufaglærte. Samtidig er der faglært personale, der oplæres i specielle pleje opgaver. Denne specialisering vil formentlig blive gradvist mere omfattende med den opgaveglidning, der sker fra hospitalerne til hjemmeplejen. Dette kan føre til, at de helhedsorienterede faglige vurderinger om den ældres situation indsnævres, idet medarbejderne i højere grad skal løse en specifik opgave end at lave en helhedsvurdering af borgeren.

Samtidig med at man holder fast i ønsket om at standardisere ydelserne, er der også en efterspørgsel efter 'fleksibel hjemmehjælp', hvor borgerne kan 'bytte' en ydelse for en anden, som hun i situationen har mere brug for. Den enkelte medarbejder skal derfor balancere mellem borgernes ret til at få tildelt bestemte ydelser og på den anden side lytte til borgernes ønsker om at få andre ydelser i stedet. Dertil kommer, at der er stigende forventninger til at personalet i ældreplejen skal aktivere brugerne til selv at kunne klare de praktiske gøremål i hjemmet.

Ældreplejen befinder sig således i en spænding mellem centralt fastsatte standarder for de ydelser, der skal leveres, og stigende forventninger til at medarbejderne tager selvstændig stilling til, hvilke ydelser der skal tilbydes de ældre.

To cases fra hjemmeplejen

Denne spænding mellem centralt fastsatte standarder og forventninger til medarbejdernes selvstændige stillingtagen har vi undersøgt i to cases: En hjemmehjælpsgruppe og blandt hjemmesygeplejersker i samme kommune.

Hjemmehjælpsgruppen

I en hjemmehjælpsgruppe er der gennemført interviews med fem medarbejdere og en teamleder. Derudover er der gennemført et historieværksted af en dags varighed.

Den gennemgående fortælling vi fik gennem værksted og interviews var en forfaldshistorie: Medarbejdernes selvstændighed indskrænkes, medarbejderne udsættes for et mistillidsbaseret kontrolregime, der sker opdelinger i arbejdet, der reducerer helhedsforståelsen af borgerne. Denne forfaldshistorie understreges af, at hjemmehjælpsgruppen står overfor at skulle underlægges et større center, hvilket efter de flestes vurdering vil resultere i mindre selvbestemmelse for medarbejderne.

Casestudiet kan sammenfattes i følgende fokuspunkter:

PDA'er og teknologi

Alle hjemmehjælperne har en PDA, hvor dagens opgaver fremgår, formuleret i de kategorier, der indgår i det standardiserede Fælles Sprog. Opgaverne er fastsat tidsmæssigt. Hjemmehjælperen skal bruge PDA'en til tidsregistrering – hvornår hun var hos hvilke borgere. Derudover kan hun bruge PDA'en til at kommunikere med ledelsen og kolleger.

PDA'en, med dens krav om tidsregistrering, opleves af medarbejderne som en ekstra byrde. Dertil kommer, at PDA'en, ifølge medarbejderne, symboliserer manglende tillid til dem og deres arbejde. Medarbejderne er i tvivl om, de inddaterede oplysninger overhovedet bliver brugt. På den anden side er de meget bevidste om, at oplysningerne kunne bruges, og derfor må de underordne sig systemets forventninger. Der er dog også medarbejdere, der påpeger, at systemet dokumenterer, at man faktisk har været til stede og udført sit arbejde. Systemet giver mulighed for at skabe legitimitet og synlighed omkring faggruppens arbejde.

PDA'en, og det it-system den er koblet sammen med, indeholder nogle muligheder for at understøtte hjemmehjælpernes arbejde, etablere kommunikation og dermed også læring. Disse funktioner er imidlertid ikke udviklet, så de faktisk kan bruges af medarbejderne. Der ligger derfor en stor opgave i at udvikle it-systemet, så det får en understøttende funktion i arbejdet og bliver meningsfuldt at bruge for medarbejderne.

Inddragelse og indflydelse

Medarbejderne oplever en mangel på indflydelse og inddragelse i beslutninger omkring organiseringen af deres arbejde. Hjemmehjælperne har en stor selvstændighed i arbejdet, når de er i hjemmet hos borgeren. Samarbejdet med borgerne har givet dem en værdifuld viden om hverdagen i hjemmeplejen og de praktiske konsekvenser af organisatoriske forandringer. Dette inddrages dog i ganske lille omfang i ledelse, arbejdstilrettelæggelse og organisationsudvikling.

Selvforvaltning og fællesskab

Social- og sundhedshjælpergruppen har et stærkt kollegialt fællesskab og har ved flere lejligheder vist, at de er kompetente til at styre og planlægge deres arbejde selvstændigt. Denne kapacitet til selvforvaltning er en ressource, og det er vigtigt at være opmærksom på, at

den netop er udviklet gennem gruppens fællesskab. Det er i fællesskabet, at medarbejdernes faglighed og erfaringer omkring borgerne opbygges og koordineres. De fleste medarbejdere tvivler dog på, at der i fremtiden bliver det samme rum for medarbejdergruppens fællesskab og selvforvaltning.

Samarbejde og fleksibel opgavevaretagelse

Vi ser en tendens til, at den fremadskridende specialisering af arbejdet i hjemmeplejen skaber en bevægelse væk fra et helhedsperspektiv. Opgaver relateret til rengøring og pleje opdeles på forskellige personer, og plejepersonalet specialiseres. Dette forstærkes af, at opgaver i højere grad glider fra hospitaler og sygehuse til hjemmeplejens område. Sideløbende oplever medarbejderne, at samarbejdet mellem faggrupper er blevet svækket, og at opgaverne i mindre grad end tidligere kan flyttes fleksibelt mellem faggrupper. Samarbejdet med sygeplejerskerne er blevet svækket, fordi de er blevet organiseret i deres egen gruppe. I forlængelse af dette efterlyser medarbejderne rum til i højere grad at bruge og udvikle deres faglige viden og kompetencer. Særligt efterlyses muligheden for at kunne påtage sig nogle mere komplicerede opgaver og modtage den nødvendige oplæring fra eksempelvis sygeplejerskerne.

Hjemmesygeplejerskerne

I et team af hjemmesygeplejersker er der gennemført interviews med fem medarbejdere, og der er gennemført et historieværksted af en dags varighed

Hjemmesygeplejen har i løbet af de sidste 10 år undergået store forandringer, men i modsætning til den historie hjemmehjælperne fortalte, er sygeplejerskernes historie langt fra en forfaldsfortælling. De fleste fortæller om en udvikling, der er faglig udfordrende.

Hjemmesygeplejerskernes arbejde har igennem de sidste 10 år været i massiv udvikling, præget af en søgen efter ny faglig identitet. Den helhedsorienterede pleje, hvor kernen er hjemmebesøget, og sygeplejersken på baggrund af sin faglige observation yder og tildeler relevant pleje, er fortid. Her er sket en voldsom rationalisering, der har gjort hjemmesygeplejerskerne til en lille specialistgruppe. Hjemmebesøg er stadig en vigtig del af arbejdet. Men arbejdsdagen består nu af mange, korte besøg, samtidig med at arbejdet på 'kontoret' med dokumentation og telefonsamtaler fylder mere.

Opsplitningen mellem visitation, hjemmesygepleje og hjemmepleje danner grundlaget for rationalisering, specialisering og direkte nedskæringer. Før i tiden kunne arbejdet køre 'sømløst' mellem hjælpere og sygeplejersker, men med indførelsen af frit valg, opsplittes arbejdet omkring borgeren, og helheden i arbejdet antastes. Med oprettelsen af visitationen tages mange opgaver væk, dette gælder for eksempel de opsøgende hjemmebesøg. Der er derfor også mindre kontinuitet i arbejdet med borgerne. Fra politisk hold er et af argumenterne for denne udvikling – udover det økonomiske - princippet om lighed. Der er et ønske om, at borgerne bliver behandlet ens. Og der verserer historier om, hvordan borgerne i visse bydele fik mere end andre. Der er altså et ønske om standardisering. Men, som flere bemærker, så er det en utopi, blandt andet fordi borgerne er individer med forskellige behov.

Den elektroniske patientjournal er grundlaget for udviklingen mod standardisering og rationalisering. Dokumentationsarbejdet stiger med det elektroniske journalsystem. Dokumentation anvendes i første række som grundlag for statistik over ydelserne til brug for administrationen. Når vi ser på arbejdets forandring er billedet som hos hjælperne: Mange flere besøg hos borgerne og kortere tid hvert sted.

Hverdagsrehabilitering har også i den kommune vi var i fået en central placering. I denne kommune er det bl.a. udmøntet i oprettelsen af en sundhedsklinik, hvor borgere der er raske nok, selv opsøger den (specialist)hjælp de har brug for. Rehabiliteringsperspektivet indebærer, at indsatsen skal rettes mod at støtte borgerne til at kunne tage vare på sig selv. En tilbagetrækning af tidskrævende omsorg og hjælp kan derfor i det lys ses som 'empowerment', som et led i borgerens myndiggørelse og frigørelse fra autoriteter.

En anden faglig udfordring ligger i den opgaveglidning der sker fra praktiserende læger og hospitaler til hjemmesygeplejerskerne. Den betyder, at der bliver langt flere alvorlige sygeplejekrævende opgaver. Opgaver der opfattes som udfordrende, og som giver muligheder for at udøve en 'rigtig' faglighed.

Sygeplejerskerne mente samstemmende, at en vis grad af standardisering af arbejdet var nødvendig og ønskelig. Det er nødvendigt at arbejde ens for at muliggøre, at den ene sygeplejerske kan overtage efter den anden. Det er et udbredt ønske om, at sygeplejerskerne skal kunne arbejde med hinandens borgere. Sygeplejerskerne udvikler derfor selv fælles normer for, hvorledes de udfører arbejdet. Ligeledes muliggør en vis standardisering af opgaver og arbejdsgange, at sygeplejerskerne kan fralægge sig visse opgaver, som kan overdrages til hjemmehjælperne.

Den elektroniske journal understøtter en vis standardisering af sygeplejerskernes arbejde. Systemet lægger op til, at man benytter samme kategorier, indrapporterer på samme måde, og efterfølgende også reagerer på journalens informationer på samme måde. Sygeplejerskerne bruger meget tid på at indrapportere til den elektroniske journal, og de lader sig i høj grad styre af journalen. Men de opfatter det ikke som noget stort problem. De styrer i høj grad selv i fællesskab, hvilke input og output der skal være fra journalen, og de opfatter ikke standardiseringen som en fremstyring af deres arbejde.

Hjemmesygeplejearbejde opleves som frit - i samme forstand som hjælpearbejdet – ved at man har en meget selvstændig dag 'hvor man er sin egen herre', hvor man tager på hjemmebesøg afbrudt af mindre køreture. Men i modsætning til hjælpergruppen har sygeplejegruppen selv mulighed for at vurdere og planlægge deres arbejdsopgaver.

Sygeplejegruppen er organiseret i teams, som selv organiserer deres arbejdstid, herunder ferie, sygdom og vikardækning. Borgerne visiteres (af visitationen) til bestemte, men ret brede ydelser, men der sættes ikke tid på ydelserne. Groft sagt har sygeplejegruppen derfor en 'pose penge' og organiserer selv arbejdet ud fra den.

Disponeringssystemet – et it-system – understøtter dette arbejde. Dette system bruges primært som et personligt (og fælles) planlægningsredskab. Sygeplejegruppen opretter og afslutter selv ydelser i en skabelonplan, og bruger den som grundlag for arbejdsplanlægningen.

Retten til at visitere sygeplejeydelser lå på et tidspunkt i visitationen. Det var sygeplejerskerne meget utilfredse med, og i 2010 lykkedes det dem at få denne ret tilbage. Konflikten handlede i meget høj grad om den faglige kompetence og autoritet til at vurdere; ikke at der blev 'sparet på ydelserne'. Mange eksempler drejede sig faktisk om det modsatte; at der visiteres ydelser, som fx medicindosering, som sygeplejerskerne konkret vurderede var overflødige.

Sygeplejegruppen er således i høj grad selvledende. Det at de selv planlægger deres dag betyder meget for den faglige integritet - det er en vigtig del af selvfølelsen. Men det er selvsagt vigtigt at have øje for, at tiden sætter grænser. De har trods alt kun begrænset tid til opgaven. Og når tiden bliver stadig knappere, er der også en risiko for at den personlige, faglige grænse nås: Gør vi det godt nok, er det fagligt godt nok? Indtil nu har gruppen vurderet, at deres arbejde er fagligt forsvarligt, men spørgsmålet melder sig trods alt.

Disponeringssystemet er ikke kun et planlægningsredskab; det kan også give ledelsen indsigt i deres tidsanvendelse. Det opleves imidlertid ikke som et udtryk for mistillid. De fleste i sygeplejegruppen mener, at det ikke er nogen skade til, at man kan se hvad de foretager sig. Tværtimod kan det skabe en større forståelse også for meget af det akutte arbejde, de påtager sig; især i weekenderne er der meget af deres arbejde som dirigeres af opkald. Her spiller det nok en stor rolle, at sygeplejerskerne oplever sig selv som 'øverst i hierarkiet'. Som en sygeplejerske udtrykker det:

"Vi er en meget stærk gruppe med meget indflydelse i systemet. Vi er de bedst uddannede sammen med terapeuterne. Vi har også en kultur for sammenhold, og vi er gode til at argumentere".

Standardisering og selvledelse i hjemmeplejen – en opsummering

Hjemmeplejen er nok den del af den offentlige sektor, der er stærkest præget af idégrundlaget fra 'New public management': visitering og udførelse er skilt for at muliggøre en central styring af hvad der skal leveres. Opgaverne, der skal udføres i hjemmet, beskrives meget eksakt, så kommunen ved hvad der bliver leveret, og således at hver opgave kan prisfastsættes. Der stilles krav om standardiseret dokumentation af opgaveudførelsen. Personalegruppen får autonomi i tilrettelæggelsen af udførelsen af de standardiserede ydelser. Hjemmeplejen har således igennem de sidste 20 år været præget af en fremadskridende standardisering.

I de seneste år er der dog sket en udvikling i hjemmeplejen, som går i en lidt anden retning end den der udpeges i 'New public management'. Med implementeringen af konceptet 'hverdagsrehabilitering' får social-og-sundhedshjælpere og -assistenter opgaver, som er mindre standardiserede. Dertil kommer, at hjemmeplejen gradvist overtager opgaver fra hospitalerne, som er mere fagligt krævende.

Vi har undersøgt to grupper indenfor hjemmeplejen, der oplever udviklingen på området meget forskelligt: en gruppe hjemmehjælpere og en gruppe hjemmesygeplejersker.

Hjemmehjælperne oplever udviklingen af hjemmeplejen som én lang forfaldshistorie: Man havde et stærkt fagligt team, med en høj grad af selvledelse, der støttede hinanden i hverdagen. Gradvist bliver opgaverne så detaljeret beskrevet fra visitationen, at den faglige sparring bliver overflødig. Teamet har stadig et ansvar for at dække deres område, men da opgaverne er detaljerede beskrevne, begrænser selvledelsen sig til at dække hinanden ind ved sygdom.

Dokumentationskravene opfattes generelt som udtryk for mangel på tillid. Dog ser man også dokumentationen som en mulighed for at kunne dokumentere overfor borgere, kollegaer og arbejdsgivere, at man har passet sit arbejde.

PDA'en, som er hjemmehjælperens kontakt med kontoret, fungerer som et instrument til opgavestyrelse. Den kunne også fungere som et middel til kommunikation og læring. Denne side af teknologien er dog ganske dårligt udviklet.

Gruppen af hjemmesygeplejersker vokser, fordi der lægges flere opgaver over til hjemmeplejen fra hospitalerne. Hjemmesygeplejerskerne opfatter generelt tiltagene til standardisering og kravene om dokumentation som understøttende i forhold til kerneopgaven og deres faglighed. Patientjournalen, behandlingsstandarder og standarder for dokumentation anses som nyttige, nødvendige og befordrende for deres faglighed. Sygeplejerskerne har en faglig autoritet, som gør dem i stand til at sige fra, når de anser det for nødvendigt. Sygeplejerskerne har også et stærkt fagligt fællesskab, som hindrer, at standardiserings- og dokumentationskrav, som de anser for at være meningsløse, bliver gennemført.

5. Standardisering og selvledelse i skolen

Studiet af selvledelse og standardisering er blevet lidt anderledes i skolerne end i de tre andre sektorer. Indenfor denne sektor er der gennemført tre forskellige analyser, der er rapporteret hver for sig:

- *Konsekvenser for arbejdsmiljøet af nedbrydningen af de standarder, der knyttede sig til 'den privatpraktiserende lærer'.* Der er gennemført en analyse af teamorganisering, som indføres med den eksplicite hensigt at opbløde de gamle faglige standarder, men som følges op af nye standarder udviklet centralt og lokalt. Denne analyse er afrapporteret i Marie Ryberg og Dorte Petersens artikel.
- *Standarder og grænseløshed i lærernes arbejdsmiljø.* Lærernes aftaler om arbejdstid fra begyndelsen af 1990'erne, hvor lærerarbejdet blev opsplittet i enkeltdele, og der blev sat tid på hver del, skabte nye standarder for lærernes arbejde. Siden midten af 1990'erne er denne standardisering gradvist blevet opløst kulminerende med den nye arbejdstidsaftale fra sommeren 2013. Artiklen af Kamp m.fl. om lærernes arbejdstid afrapporterer denne analyse.
- *Etablering af standarder for undervisning, som mobiliserer lærernes intuition, følelser og sociale sensibilitet.* Endelig har vi fulgt implementeringen af en pædagogisk standard – en standard for tidlig indsats overfor børn med matematikvanskeligheder. Der er her udviklet en standard som forholdsvis detaljeret fastlægger hvorledes læreren skal gennemføre en undervisning, der tager udgangspunkt i den enkelte elev, og som både inddrager rum, krop og bevidsthed. Christa Amhøj har afrapporteret denne analyse i en endnu upubliceret artikel.

Inden vi kommer nærmere ind på disse tre emner, vil vi kort beskrive nogle generelle træk i udviklingen af selvledelse og standardisering i folkeskolerne og i gymnasieskolen.

Standardisering og selvledelse i skoleverdenen – nogle generelle træk

Lærerarbejdet har i århundrede været et arbejde med en høj grad af selvledelse. Den enkelte lærer tilrettelagde sin undervisning helt selvstændigt, og læreren var suveræn i sin klasse. Denne klassiske selvledende lærer er i de senere år lidt nedsættende blevet betegnet som den 'privatpraktiserende lærer'. Denne selvledende lærer udførte dog sit arbejde i respekt for en række standarder: Et skoleskema med standard for timetal, timernes placering og varighed. Standarder for afprøvning og vurdering. Derudover var der en række mindre håndfaste, men dog ganske virkningsfulde faglige standarder for hvad det enkelte fag indeholdte og for hvad eleverne skulle lære.

Denne klassiske form for selvledelse er i høj grad under opbrud. Skolen har igennem årtier gennemgået omfattende ændringer. Både i grundskolen og i gymnasieskolen indgår begreber som 'kompetencemål', 'læring', og 'tværfaglighed' i deres formålsbeskrivelser, og de følges af

organisatoriske begreber som 'ledelse', 'samarbejde' og 'teamorganisering'. Der ligger her et opbrud med fagenes og de faglige standarders autonomi, og med lærernes individuelle suverænitet i undervisningen. Der skal arbejdes tværfagligt, der skal tages udgangspunkt i den enkelte elev, og læreren skal tage ansvar for skolens udvikling og ikke blot tage ansvar for sin egen undervisning. For at understøtte denne udvikling underlægges lærerne nye standarder, fx standarder for udarbejdelse af individuelle elevplaner, tests og en række standarder for afvikling af undervisningen.

Denne afvikling af tidligere relationer mellem standardisering og selvledelse, og etableringen af nye relationer mellem de to, er foregået over årtier og er stadig i gang. Det er en udvikling, der på markant vis påvirker lærernes arbejdsmiljø.

'Selvgroede standarder' i lærernes team-samarbejde

Arbejdet er i stigende grad blevet organiseret i teams i den offentlige sektor. Fra ledelsessiden har man hermed ønsket at opnå mere fleksibilitet, sammenhæng, videndeling og bedre ydelser. Samtidig gør teamorganiseringen det muligt at delegeret et større ansvar til medarbejderne. Teamsamarbejde i skoleverdenen introduceres i en periode, hvor behovet for at forandre af lærerprofessionen diskuteres i den offentlige debat. Teamorganiseringen af lærernes arbejde blev introduceret i folkeskolen i begyndelsen af 1990'erne for derefter gradvist at udvikle sig. I gymnasieskolen blev teamsamarbejdet indarbejdet i gymnasiereformen fra 2005. Teamorganiseringen er et led i en omdefinering af lærernes arbejde fra en mere autonom lærerprofession til en ny lærerrolle, der på fleksibel vis tager et øget ansvar for mål, processer og organisatoriske sammenhænge på den enkelte skole.

Teamorganiseringen skaber forventninger om større frihed og øget selvledelse hos lærerne. I praksis foregår arbejdet i teamet gennem en lang række standarder, som i mange tilfælde er producerede af teamet selv. Teamorganiseringen baserer sig på en bestræbelse på at opnå en større grad af selvledelse og autonomi hos lærerne ved at skabe forudsætninger for, at lærerne kan tage ansvar for helheden. I praksis udvikles en række standarder, der former og stabiliserer dette ansvar. Der etableres eksempelvis standarder for møder. Der udarbejdes manualer for teamets opgaver. Standarder for teamets planlægning i et årshjul. Standarder for undervisningsbeskrivelser eller sågar 'coachende' standarder for samtalen i teamet.

Disse standarder aflaster på den ene side arbejdet i teams, fordi kompleksiteten mindskes. På den anden side er der en række usynlige og ikke timesatte arbejdsopgaver forbundet med udvikling og vedligeholdelse af standarderne i teamet.

Teamet har en række administrative opgaver, som lærerne generelt betegner ganske negativt. Lærerne giver udtryk for, at dette administrative arbejde har fået en større plads i lærernes arbejde. De administrative opgaver ligger udenfor undervisningen. Det kan fx være en diskussion blandt teamets lærere om en elevs fravær. Dette er arbejde, som ikke af alle opfattes som relevant i forhold til, hvad de oplever som kernen i arbejdet.

Det administrative arbejde kan til en vis grad reduceres gennem standarder for hvordan og hvem der udfører de enkelte administrative funktioner. Standarder for det pædagogiske

arbejde kan bidrage til at skabe synlighed af dette arbejde, og dermed også give dette en større prioritet i teamets arbejde.

De standarder, der produceres for teamets arbejde, har stor betydning for hvorledes lærernes nye ansvar for helheden faktisk praktiseres. De nye ledelsesstrukturer og de nye forståelser af lærerrollen udmøntes gennem en lang række praktiske standarder, som udvikles på den enkelte skole og i det enkelte team. Standarderne er med til at skabe grundlæggende indgriben i arbejdslivet, som handler om at både profession, arbejde og ansvar skabes på nye måder.

”Med gymnasireformen og kravet om teamorganisering pålægges lærerne nemlig en ny form for autonomi og et tilbud om stadig udvikling og fleksibelt ansvar, men ikke længere inden for professionens standarder og på grundlag af den faglige autoritet, som deres fag og uddannelse tidligere har givet dem. I praksis betyder dette pålæg om et nyt ansvar imidlertid ikke færre standarder og mindre styring. Forhåbningerne og idealet om den team-organiserede lærer, der mere fleksibelt tager ansvar for organisationen som helhed oversættes i praksis gennem et væld af nye standarder; standarder, der gennem nye mål og delmål skaber et væld af synligt og usynligt arbejde for ledere og lærere i gymnasiet”. (fra Teamorganisering i studieretningsgymnasiet – mere selvledelse, mere standardisering?).

Standarder og selvledelse i tid og sted

Reguleringen af lærernes arbejdstid har i høj grad påvirket forholdet mellem selvledelse og standardisering. Indtil 1993 var der en norm for hvor mange undervisningstimer en lærer skulle have, og det var op til den enkelte lærer at tilrettelægge det samlede arbejde: forberedelse og afvikling af undervisningen, kontakt med forældre, myndigheder, tilrettelæggelse af særlige undervisningsforløb, lærermøder osv. I en aftale mellem Kommunernes Landsforening og Danmarks Lærerforening i 1993 blev det imidlertid besluttet, at det skulle gøres mere gennemsigtigt hvad lærernes tid blev brugt til, og dermed også hvad de ressourcer, skolerne fik, blev brugt til. Derfor lavede man et system, hvor arbejdstiden blev opdelt i forskellige dele, og hvor det skulle holdes styr på hvor meget tid læreren brugte på den ene og den anden opgave. Lærerforeningen gik ind på aftalen, fordi den synliggjorde hvor meget lærerne arbejdede, og den sikrede, at lærerne fik penge for den tid de lagde i arbejdet. Der var imidlertid mange lærere, der oplevede, at aftalen reducerede deres professionelle autonomi og selvledelse.

I 1999 indgik man en ny aftale, hvor arbejdstidsreglerne blev langt mere fleksible end de var i 1993-aftalen. Dette var dels en imødekommelse af de lærere, der gerne ville have en større professionel frihed, men det var også en imødekommelse af de nye behov for fleksibilitet der var opstået af at organisere lærerarbejdet i teams. Også i de kommende år gøres rammerne for arbejdstiden mere fleksibel, og i aftalen fra 2013 bliver det op til den enkelte skole og den enkelte leder at styre arbejdstiden.

Den her skitserede udvikling i opløsning i standarder for tid, sted og arbejdsopgaver har bidraget til at lærerarbejdet er blevet ganske hektisk og usammenhængende.

Lærerne har principielt meget stor indflydelse over deres egen tid. Alligevel oplever de en kronisk mangel på tid. Vi peger på tre forhold, der skaber denne mangel: teamorganiseringen, tilgængeligheden og arbejdets grænseløse karakter

Teamorganiseringen, der får de sociale relationer i arbejdet til at vokse eksplosivt. Den enkelte lærer skal kende mange flere elever fordi klasselærerfunktionen opløses. Den enkelte lærer er involveret i mange flere undervisningssammenhænge. Samarbejdsrelationerne mellem lærerne bliver meget mere kompleks. Det betyder, at antallet af møder og antallet af aftaler, der skal indgås er vokset eksplosivt siden læreren var 'privatpraktiserende'. Det betyder også, at der er mange flere utilsigtede hændelser, der kan påvirke lærerens arbejde: ved sygdom skal de andre lærer dække ind på den ene eller anden måde, hvis der opstår særlige problemer med en elev er det hele teamet der har et problem, hvis der opstår problemer i et undervisningsforløb påvirker det hele teamet. Der er derfor langt flere 'brandslukningsopgaver' end der var i det traditionelle system.

Lærerne er i højere grad tilgængelig for andre lærere og elever, både når der er timer og når der er frikvarter. Derudover gør mobiltelefon og e-mails lærerne tilgængelig døgnet rundt. Det betyder, at lærerne meget ofte oplever afbrydelser i deres arbejde. Der er svære kår for fordybelsen. Tiden bliver fragmenteret, og det bliver vanskeligt at afslutte opgaver. For at få ro til at koncentrere sig søger mange lærere at komme hjem så hurtigt som muligt. Det gør imidlertid arbejdsdagen på skolen endnu mere hektisk, fordi der så er kortere tid til at foretage den nødvendige koordinering og indgå de nødvendige aftaler.

Meget af lærernes arbejde ligger i hjemmet. Det er herfra forberedelsen sker, der er herfra læreren kommunikerer med forældrene via internettet, og læreren er også ofte hjemme, når forældrene ringer. Det kan være ganske belastende, både for læreren og for familien, at der ikke er nogen rammer for, hvornår der arbejdes og hvornår der ikke arbejdes, og hvor mange forpligtelser der knytter sig til arbejdet, og dermed også hvor mange forpligtelser, læreren kan påtage sig derhjemme.

Der er derfor en stort behov for, at der udvikles strukturer og standarder for lærernes arbejde i tid og sted. Der er behov for en form for standardisering, der kommer nedefra. Vi så ovenfor, at der udvikles standarder for teamenes arbejde. Men der er også behov for at der udvikles standarder for lærernes arbejde på skoleniveau: standarder der kan reducere antallet af relationer, standarder, der kan skabe en vis grad af forudsigelighed, standarder, der kan kommunikeres ud til elever og forældre, så der etableres en større grad af struktur i tid og sted.

Standarder for pædagogisk arbejde, der frisætter lærer og elever

I stedet for at lave casestudier på et par skoler valgte vi at lave et casestudie af en pædagogisk standard, der benyttes på alle skoler i Frederiksberg kommune. Der var tale om en standard for 'Tidlig Matematikindsats' (TMI), som er en standard for eller en styringsteknologi for en

målrettet indsats overfor de elever i 2. klasse, der har vanskeligst ved at få knækket koden til den matematiske verden. Denne standard tilbydes nu til alle landets skoler.

TMI baserer sig ikke på en forestilling om, at matematik skal læres på et bestemt tidspunkt i forhold til barnets kognitive udvikling. Det er heller ikke kravet om at leve op til læseplanerne, der står centralt. Det gør derimod elevens forhold til matematik. Man vil gerne med TMI-standarden mindske risikoen for at udvikle ængstelse for matematik, som i sig selv kan være et problem, og som også kan forhindre videre fremgang i matematik.

Ofte forstås matematik som et hus, hvor eleven skal have et basalt fundament af matematisk viden for at kunne bygge videre på gradvist mere og mere avanceret matematik. I TMI-standarden ses matematisk viden som et landskab man kan bevæge sig rundt i. Der er mange tilgange til og mange mulige synsvinkler på matematisk viden, og der er mange tilgange til matematisk læring. Eleverne har nogle 'regnehuller' – der er noget basalt matematisk viden de mangler. Det vil imidlertid være forkert, at fokusere på hullerne, på det eleverne ikke kan. Derimod er det mere frugtbart at udforske hvad eleverne kan, og bygge videre på det. Dermed lærer eleverne også at komme uden om hullerne, springe over hullerne, eller måske at fylde hullerne ud.

Det kendetegnende ved TMI-standarden synes at være, at lærerne ansføres til at blive en slags seismograf, der kan aktualisere og respondere på de ekspressive og intense udtryk, der opstår i relationen mellem lærer, elev, rum og materialitet, fordi de anses som muligheder for at opsøge nye læringsmuligheder. TMI-standarden ansfører lærerne til, sammen med eleverne, at skabe begivenheder, der muliggør at den enkelte elev kan orientere sig på nye intense måder i forhold til matematik.

TMI-standarden ansfører læreren til aldrig at holde sig rigtigt til det materiale, der er udviklet i forbindelse med standarden, og til aldrig at have et færdigt undervisningsmateriale. Læreren ansføres til at inddrage skolens rum, trapper, stole, legepladser for at transformere disse reelle steder til virtuelle matematiklandskaber, der kan realisere en potentiel viden til en faktisk matematisk viden. TMI-standarden muliggør derfor, at eleverne erobrer flere territorier, der kan realisere den dannelse, der er lige ved at blive til.

TMI-standarden synes at have en positiv effekt på elevernes matematiklæring. Vi kan ikke med vores studie give noget præcist svar på, hvorledes TMI-standarden påvirker lærernes arbejdsmiljø. Vi har observeret en stor entusiasme og et stort engagement blandt de lærere, der blev oplært i at bruge TMI-standarden. TMI er en standard, der bygger på lærernes faglige engagement, og opfordrer til at udvikle dette engagement. TMI er en standard, der øger autonomi og faglig udvikling, og dermed bryder med forestillingen om og erfaringer med at standarder virker kontrollerende og nedbrydende overfor den faglige autonomi.

Der kan dog meget vel også være negative konsekvenser for arbejdsmiljøet forbundet med implementeringen af TMI. Fx kan man forestille sig, at der kan opstå belastende spændinger med en frisættende standard som TMI og andre samtidige standarder, der er mere restriktive og kontrollerende, som vi så i vores studie af Scrum i it-branchen. TMI standarden kræver også

en stor grad af relationel koordinering, som skal kunne håndteres i skolen, hvis standarden ikke skal bidrage til at belaste hverdagen.

Standardisering og selvledelse i skolerne – en opsummering

Der har altid været en spænding mellem standarder og selvledelse i lærernes arbejde. Tidligere var lærernes arbejde rammet ind af klare standarder fastlagt i skoleskemaet, fagbeskrivelser, eksamenskrav og nogle lidt mere uformelle faglige standarder. Indenfor disse rammer havde læreren fuldstændig autonomi i sin praktisering af lærerarbejdet – læreren var 'privatpraktiserende'. Det faste årsskema er opbrudt. Læreren står ikke alene med sin klasse, men der er et team af lærere, der har et fælles ansvar for flere klasser. Lærernes arbejde i klassen er blevet underlagt forskellige standarder, bl.a. elevplaner og en række standarder for det pædagogiske arbejde.

Udviklingen af lærernes arbejde har skabt ændringer i deres arbejdsmiljø, som aktualiserer et behov for flere standarder.

- Lærerne arbejder i teams, som styres af lærerne selv. Det viser sig, at hvis teamet skal fungere, og hvis arbejdet i teamet ikke skal udgøre en daglig stressfaktor, så skal der være standarder for teamets arbejde. Som det er nu, er det de fleste steder op til det enkelte team at udvikle standarder for deres arbejde. Noget der foregår med større eller mindre succes fra skole til skole og fra team til team.
- Lærernes arbejde er blevet meget komplekst, med en forventning om at den enkelte lærer skal indgå i et meget stort antal sociale relationer. Uden nogle standarder om hvorledes disse relationer skal praktiseres i tid og rum, bliver lærernes arbejde meget uforudsigeligt og komplekst. Der er derfor behov for at der etableres standarder for arbejdet: At arbejdet opdeles, at relationerne systematiseres, og at der sættes tid af til forskelligartede funktioner.
- Der udvikles en række standarder for det lærefaglige arbejde. Der er her eksempler på fagligt baserede standarder, som virker stimulerende på lærernes faglighed. Standarder, som laver en ramme for, at lærernes faglighed kan komme i spil og udvikle sig.

I modsætning til de tre øvrige sektorer kan det således siges om lærerarbejdet, at her er den største udfordring nok, at få etableret flere standarder. Men standarder, der understøtter fagligheden.

6. Standardisering og selvledelse på tværs – en sammenfatning

Projektet har undersøgt, hvorledes initiativer til at skabe mere selvledelse og initiativer til standardisering af arbejdet har påvirket det psykiske arbejdsmiljø indenfor fire sektorer: finanssektoren, it-udvikling, hjemmeplejen og grundskolen.

Der er nogle fælles træk i udviklingen indenfor de fire sektorer: I alle sektorer introduceres der nye standarder, og disse standarder påvirker arbejdsmiljøet i væsentlig grad. Indenfor alle fire sektorer er der tilsyneladende en betydelig grad af selvledelse, idet medarbejderne i stort omfang indenfor alle fire sektorer selv tilrettelægger deres arbejde. Denne selvledelse giver dog ikke nødvendigvis stor autonomi i arbejdet, idet medarbejderne forventes at følge de etablerede standarder i deres tilrettelæggelse af arbejdet.

Vi har undersøgt udviklingstræk i fire meget forskellige sektorer, og de fleste af projektets resultater er knyttet til en af de sektorer, der indgår i projektet. Hensigten med at inddrage fire så forskellige sektorer i projektet var at skabe mulighed for, at der kunne trækkes nogle udviklingstræk, problemstillinger og måske også forbedringsmuligheder for det psykiske arbejdsmiljø, frem på tværs af de fire sektorer. Det er disse tværgående perspektiver, vi her vil præsentere.

Samspelet mellem standardisering og selvledelse i det psykiske arbejdsmiljø

Vi vil her fremdrage nogle mulige konsekvenser selvledelse og standardisering kan have for det psykiske arbejdsmiljø, med fokus på fire aspekter af det psykiske arbejdsmiljø: krav, autonomi, faglighed og mening. Som det vil fremgå nedenfor er konsekvenserne for det psykiske arbejdsmiljø af selvledelse og standardisering ofte tvetydige. Denne tvetydighed skaber efter vores vurdering muligheder for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø i tilrettelæggelsen af standardisering og selvledelse.

Selvledelse, standardisering og krav i arbejdet

Mulige negative konsekvenser for det psykiske arbejdsmiljø: Standardiseringer kan føre til at arbejdet intensiveres. Det er en problemstilling, der længe har været fokuseret meget på i forbindelse med taylorisering af arbejdet. For hjemmehjælperne, for nogle af de bankansatte og for nogle af it-udviklerne førte standardisering tydeligt til en intensivering af arbejdet. Denne intensivering blev særlig problematisk, når det viste sig, at der var en lang række usynlige arbejdsopgaver der måtte udføres for at få standarderne til at fungere i det daglige arbejde. Opgaver som skulle udføres for at få arbejdet til at lykkes, men som der ikke var allokeret ressourcer til: det viste sig, at der var en række usynlige og ikke tidsfaste opgaver i hjemmehjælpernes omgang med de ældre, med bankrådgivernes dialog med kunderne, og it-udviklernes koordinering med kolleger og kunder. Disse usynlige opgaver skulle passes ind i det standardiserede og intensiverede arbejdsflow.

Standardiseringen muliggør en individualiseret form for selvledelse. Arbejdet er så styret af standarder, at det ikke er nødvendigt at have en leder til at styre det daglige arbejde. Blandt hjemmehjælperne og bankrådgiverne ser vi også, at det team medarbejderne indgår i, bliver tømt for opgaver, fordi styringen af arbejdet ligger udenfor teamet, i de etablerede standarder. I denne individualiserede form for selvledelse, er der ringe muligheder for medarbejderne for at opnå støtte fra kolleger og fra deres leder til at håndtere arbejdets krav.

Mulige positive konsekvenser for det psykiske arbejdsmiljø: Standardiseringerne kan gøre det lettere for medarbejderne at sætte grænser for de krav, der stilles fra ledelsens side, fra brugernes, borgernes eller fra kundernes side. Når hjemmehjælperne har udført de standardiserede arbejdsfunktioner, der er opregnet i deres arbejdsplan, så er der ingen der kan forvente mere af dem. Når it-udviklerne anvender standardprogrammer og følger standarder for kvalitetssikring, så har de gjort det man kan forvente af dem.

Derudover kan medarbejderne opleve, at standardiseringerne bidrager til at reducere den belastning perifere arbejdsopgaver udgør. Standardisering af de perifere opgaver giver mere plads til udførelse af kerneopgaverne. Men standardiseringen af de perifere opgaver kan også føre til, at medarbejderne skal klare nogle uforudsete og usynlige opgaver, når standarden ikke slår til. Fx oplever bankrådgiverne det som en aflastning, når det de kalder 'papirarbejdet' i forbindelse med lånesagerne bliver standardiseret, så de kan koncentrere sig om kunderne. Men de samme standarder bliver en belastning, når der opstår situationer, hvor standarderne ikke slår til.

Endelig kan standardisering have en aflastende funktion i forhold til at få et selvledende team til at fungere. Det så vi tydeligt blandt lærerne. Lærerteamet har en lang række funktioner, som skal udføres i en vis grad af ensartethed og som skal koordineres. For at reducere antallet af aftaler, der skal laves i teamet, er det praktisk med standarder for hvordan de gentagende opgaver udføres.

Selvledelse, standardisering og autonomi

Mulige negative konsekvenser for det psykiske arbejdsmiljø: Gennem standardiseringer kan det fastlægges hvordan, hvornår, med hvem og hvor hurtigt opgaver skal udføres. Dermed kan standarderne bidrage til at reducere den autonomi, der tidligere har været i arbejdet. For hjemmehjælperne styrer standardiseringen arbejdet i alle dets dimensioner. For it-udviklerne og de bankansatte reducerer standarderne autonomien i hvordan og hvornår. Lærerne oplever primært, at standardiseringen bidrager til at reducere deres autonomi over hvordan arbejdet skal udføres.

Mulige positive konsekvenser for det psykiske arbejdsmiljø: Hvis medarbejderne selv er med til at udvikle standarderne, så kan de bidrage til at skabe større autonomi. Standardisering kan blive et middel for medarbejdernes egen tilrettelæggelse af deres arbejde, som vi så det blandt lærerne. Ligeledes så vi blandt lærerne eksempler på

pædagogiske standarder, der sætter nogle nye rammer for undervisningen, som både giver lærere og elever mere autonomi.

Selvledelse, standardisering og faglighed

Mulige negative konsekvenser for det psykiske arbejdsmiljø: Faglighed og selvledelse er ofte relateret til hinanden: Hvis der i en organisation er respekt for medarbejdernes faglighed, vil dette oftest vise sig ved, at fagpersonerne, enkeltvis eller sammen, kan lede deres eget arbejde. Standardisering opleves ofte som et angreb på den faglige autonomi. Lærerne oplever centralt fastsatte standarder for undervisnings-tilrettelæggelse og indrapportering som et angreb på deres faglighed.

Mulige positive konsekvenser for det psykiske arbejdsmiljø: Standardisering af perifere opgaver kan give mere tid og prioritet til det, der ud fra et fagligt synspunkt, er det centrale. Det var bl.a. noget bankrådgiverne udtrykte. En løbende standardisering kan også indgå som en del af fagligheden. Det så vi hos hjemmesygeplejerskerne, som, i tråd med traditionerne indenfor sundhedssektoren, så standardiserede behandlingsforløb for en del af deres faglighed. Standarderne var desuden bløde, og der var derfor mulighed for at afvige fra dem, når der var en faglig begrundelse for dette.

Selvledelse, standardisering og mening

Mulige negative konsekvenser for det psykiske arbejdsmiljø: Mange medarbejdere arbejder med standarder i dagligdagen, som de oplever som meningsløse. Det gælder fx standarder for dokumentation af kvalitet, som it-udviklerne er underlagt. Det gælder standarder for kunderådgivning, som både rådgivere og kunder oplever som meningsløse. Der er her tale om standarder, som er udviklet til at imødekomme behov, der gør sig gældende på et niveau, meget langt fra det daglige arbejde.

Mulige positive konsekvenser for det psykiske arbejdsmiljø: Standardisering er formentlig et aspekt ved alt kontinuert arbejde. Uden standarder og rutiner ville arbejdet blive meningsløst besværligt. Standarder, der er formet af de mennesker, der skal udføre arbejdet, virker meningsfulde, som lærernes udvikling af standarder for deres team samarbejde. Standarder, der har en vis grad af fleksibilitet i sig, og derfor kan formes af de involverede, virker også meningsfulde, som fx Scrum-standarder for it-udviklerne. Standarder, der understøtter udførelsen, af det der opfattes som meningsfuldt i arbejdet, men ikke styrer det, virker meningsfulde.

Konsekvenserne af såvel selvledelse som standardisering er, som det tydelig fremgår, ikke entydige. Tiltag til standardisering og tiltag til at skabe mere selvledelse må vurderes konkret. I de fleste tilfælde vil der være både negative og positive konsekvenser, og i de fleste tilfælde kan der tages initiativer til fremme de aspekter ved standardiseringen, der påvirker det

psykiske arbejdsmiljø positivt. Sådanne initiativer kan tages i den centrale udvikling af standarder – om det så er Fælles Sprog som standard for hjemmehjælpernes arbejde, eller det er Scrum som standard for it-udviklernes arbejde. Der kan dog også på den enkelte arbejdsplads tages initiativer til at forme standarderne, så de har en positiv effekt på det psykiske arbejdsmiljø, og det er muligt at udvikle former for selvledelse, der spiller positivt sammen med standarderne.

Hvordan 'oversættes' en standard til en arbejdsplads?

Enhver standard er først en realitet, når den er taget i brug. Standarder som Fælles Sprog, 'elevplaner', standarder for kunderådgivning i bankerne, og standarden Scrum for it-udviklerne, har først praktisk betydning for arbejdet, når de er implementeret på den enkelte arbejdsplads. Når arbejdspladserne tager standarder til sig, er analysen på tværs af sektorer og cases dog, at det har væsentlig betydning for det daglige arbejde, det psykiske arbejdsmiljø og for fagligheden. Mulighederne for at forme standarderne afhænger dog af deres karakter: fx om de er rettet mod at understøtte det faglige arbejde, og om de er 'hårde' eller 'bløde', dvs. om det er muligt at tilpasse dem til den konkrete arbejdssituation

Det viser sig, at der er endog meget store forskelle fra arbejdsplads til arbejdsplads på hvilken betydning standarden tildeles, hvordan den praktiseres og hvilke konsekvenser den har for arbejdsmiljøet. Fælles Sprog praktiseres vidt forskelligt fra kommune til kommune. Elevplaner tildeles en meget forskellig betydning fra skole til skole. Bankrådgiverne forventes at forholde sig 'fleksibelt' til de meget specificerede krav til kunderådgivningen. De to it-udviklingsvirksomheder, der indgik i projektet, anvendte begge Scrum som standard for projektstyring. Konsekvenserne var vidt forskellige.

Projektet kan derfor afvise at arbejdsmiljøet automatisk bliver forringet på grund af, at arbejdet skrues ind i stadig strammere centralt udviklede standarder. Dels er der forskel på standardernes udformning og rationaler; dels er muligt for arbejdspladserne at 'oversætte' standarderne på deres særlige måde, og dermed også bruge standarderne til at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø.

7. Publikationer fra projektet

Grosen, Sidsel Lond (2012): Fra spagettiprogrammering til standardiserede moduler. Standardisering og selvledelse i IT-arbejde i Danmark – en baggrundsrapport i PASS-projektet. *Skriftserie for Center for Arbejdslivsforskning*, No.3 2012. Roskilde Universitet

Grosen, Sidsel Lond (2012): Teknologi og arbejdsliv – Hvad gør ny teknologi ved FTF'ernes arbejde. FTF-dokumentation, 2012/3.

Grosen, Sidsel Lond (2013). Standardisering - nye udfordringer til den faglige identitet. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, (4), 9-26.

Grosen, Sidsel Lond (2014): From sellers to advisors? Post-crisis positioning of bank advisors studied through the use of standard. *New Technology, Work and Employment*, (expected).

Grosen, Sidsel Lond & Annette Kamp (2011): Changing relations between technologies of standardization and professionalized labor – tales from the banking sector. International Labour Process Conference, 2011.

Grosen, Sidsel Lond & Annette Kamp (2011): Juggling with Relations of Trust – Standardization and Transformation of Social Relations in the Banking Sector. *Researching Work and Learning*, 2011.

Grosen, Sidsel Lond, Helle Holt & Henrik Lund (2012): The Naturalization of Gender Segregation in a Danish Bank. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 2(1), 61-79.

Grosen, Sidsel Lond, Ole Hinz & Helge Hvid (2012): Psykisk arbejdsmiljø mellem selvledelse og standardisering i danske banker. En opsamlende rapport i PASS-projektet. *Skriftserie for Center for Arbejdslivsforskning*, No.2 2012. Roskilde Universitet.

Hvid, Helge, Sidsel Lond Grosen, Annette Kamp & Vibeke Kristine Scheller (2014): Psykisk arbejdsmiljø mellem standardisering og selvledelse. Afslutningsrapport, 2014, Center for Arbejdslivsforskning, Roskilde Universitet

Kamp, Annette (2012): Conceptions of care in transition. International workshop: Ageing and Care. Changing realities institutions and discourses.

Kamp, Annette (2012): Transforming the conception of care. 6th Nordic Working Life Conference.

Kamp, Annette (2013): Rehabilitering i hjemmeplejen: begejstring, krydspres og paradokser. *Gerontologi*, 29(2), 16-21.

Kamp, Annette & Betina Dybbroe (2013): What counts who counts. Standardization and emotional work in psychiatry. International Labour Process Conference.

Kamp, Annette & Marie Ryberg (2010): Hjemmepleje. Standardisering, faglighed og indflydelse. Roskilde Universitet.

Kamp, Annette, & Betina Dybbroe (2013): Hvad tæller og hvem tæller: standardisering og emotionelt arbejde i psykiatrien. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 15(4), 42-58.

Kamp, Annette, Helge Hvid og Christian Helms Jørgensen (eds) (2013): Arbejdsliv mellem standardisering og selvledelse. Temanummer, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 15, (4).

Kamp, Annette, Lars Kjemsdal & Lena Gonäs (eds) (2013): Working in the public sector. Temanummer, *Nordic Journal of Working Life Studies*, 3(2).

Annette Kamp, Henrik Lund, Helle Holt & Helge Hvid (2011): Retten til egen tid – tid i spændingsfeltet mellem professions- og lønmodtagerstrategier. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 13, (1)

Ryberg, Marie & Dorthe Pedersen (2013). Teamorganisering i studieretningsgymnasiet – mere selvledelse, mere standardisering? *Tidsskrift for Arbejdsliv*, (4), 42-58.

Scheller, Vibeke Kristine (2014): Temporality of work in Scrum project management. 7th Nordic Working Life Conference, June 2014.

Scheller, Vibeke Kristine, Sidsel Lond Grosen & Helge Hvid (2013): Scrum-baseret projektstyring: En standard for bedre psykisk arbejdsmiljø?. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 15(4), 76-94.

Weekendavisen (2011): Hvad er meningen? Interview med Helge Hvid. 17. juni 2011.

Weekendavisen (2012): Myten om at være sin egen direktør. Interview med Helge Hvid. 10. august 2012.