

09:11

SFI

DET NATIONALE
FORSKNINGS-CENTER
FOR VELFÆRD

IT, KØN OG PSYKISK ARBEJDSMILJØ

I ADMINISTRATIVT ARBEJDE

HELLE HOLT
HELGE HVID
SIDSEL LOND GROSEN
HENRIK LAMBRECHT LUND

09:11

IT, KØN OG PSYKISK ARBEJDSMILJØ

I ADMINISTRATIVT ARBEJDE

HELLE HOLT

HELGE HVID

SIDSEL LOND GROSEN

HENRIK LAMBRECHT LUND

KØBENHAVN 2009

SFI – DET NATIONALE FORSKNINGSCENTER FOR VELFÆRD

IT, KØN OG PSYKISK ARBEJDSMILJØ
I ADMINISTRATIVT ARBEJDE
Afdelingsleder: Lisbeth Pedersen
Afdelingen for beskæftigelse og integration

ISSN: 1396-1810
ISBN: 978-87-7487-935-0

Layout: Hedda Bank
Oplag: 600
Tryk: Schultz Grafisk A/S

© 2009 SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd

SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd
Herluf Trolles Gade 11
1052 København K
Tlf. 33 48 08 00
sfi@sfi.dk
www.sfi.dk

SFI's publikationer kan frit citeres med tydelig angivelse af kilden.
Skrifter, der omtaler, anmelder, henviser til eller gengiver SFI's
publikationer, bedes sendt til centret.

INDHOLD

	FORORD	7
	RESUMÉ	9
1	INDLEDNING, SAMMENFATNING OG PERSPEKTIVER	13
	Sammenfatning af resultater	16
	Perspektiver og anbefalinger	22
	Læsevejledning	26
2	ADMINISTRATIVT ARBEJDE	27
	Det administrative arbejde – før og nu	30
	It og det administrative arbejde	37
	Administrativt arbejde og arbejdsmiljøet	39
	Opsamling på historien om det administrative arbejde	41

3	BEGREBER OG METODE	45
	Indledning	45
	Teknologien i brug	47
	Fra fire begreber til fire problemområder	51
	Om effektivitet	52
	Om kerneopgaven	55
	Om køn	57
	Om kontrol	58
	Opsamling på projektets teoretiske udgangspunkt	62
	Data og metode	64
4	IT OG ARBEJDE I DEN FINANSIELLE SEKTOR	69
	Udviklingen i banksektoren	69
	It i lånesagsbehandlingen	73
	Finansforbundets arbejdsmiljøundersøgelse – "Smil, du er på"	76
	Lånesagsbehandlingen to virkeligheder	81
	Individualisering i centrene og kollektivering i supporten	83
	Om effektivitet	86
	Om kerneopgaven	91
	Om køn	95
	Om kontrol	102
	Opsummering	104
5	IT OG ARBEJDE I JOBCENTRE	109
	Det offentlige it-politik	110
	Arbejdsmarkedsreform og strukturreform	112
	Præsentation af de to arbejdspladser	113
	Medarbejderne og deres arbejde	114
	Om effektivitet	119
	Systemernes ineffektivitet – en opsamling	123
	Om kerneopgaven	124
	Kerneopgaven, der forsvandt – en opsamling	129
	Om kontrol	131
	En kontrolleret faggruppe – en opsamling	135

	Om køn	135
	Kønsstereotyper med konsekvenser – en opsamling	140
	Jobcentret – en opsamling	141
6	IT OG ARBEJDSINDHOLD	145
	At skabe arbejdsmiljøvenlige arbejdsgange	145
	Finans og jobcentre – ligheder og forskelle	146
	It i praksis – muligheder, problemer og anbefalinger	148
	Afslutning	161
	BILAG 1: WORKSHOP-DELTAGERE	163
	BILAG 2: INTERVIEWGUIDE	165
	LITTERATUR	173
	SFI-RAPPORTER SIDEN 2008	177

FORORD

Denne rapport er den afsluttende rapportering fra et forskningsprojekt, der har undersøgt sammenhængen mellem it-systemer, køn og kontrol (forstået som indflydelse) i administrativt arbejde.

Cirka 20 pct. af de beskæftigede lønmodtagere i Danmark er ansat i arbejde, der overvejende er administrativt, og to tredjedele af disse er kvinder. Det meste administrative arbejde udføres igennem it-systemer. Alligevel er vores viden om, hvilken betydning brugen af it-systemerne har på det psykiske arbejdsmiljø, meget lille. Denne mangel råder dette forskningsprojekt bod på. Projektet har haft til formål at levere anvendelsesorienteret viden om det psykiske arbejdsmiljø i administrativt arbejde med fokus på it-systemernes betydning. Denne viden giver mulighed for en forbedret anvendelse af it-systemer, og dermed også mulighed for et forbedret psykisk arbejdsmiljø. Da administrativt arbejde er et kvindedomineret område, er forskningsprojektet i høj grad blevet et studie af kvinder, it og psykisk arbejdsmiljø.

Projektets empiri består primært af fire arbejdspladscases: To banker, hvor vi har fulgt lånesagsbehandlingen i afdelingerne og i den centraliserede lånesagsbehandling, og to kommuner, hvor vi har koncentreret os om jobcentre. I alt er der foretaget 62 individuelle interview med ledere og medarbejdere. De takkes alle for deres tid og deres engagement i vores undersøgelse.

Projektet er et samarbejde mellem Institut for Miljø, Samfund og Rumlig Forandring/Center for arbejdsmiljø og arbejdsliv, Roskilde Universitet og SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd. Projektet er gennemført af ph.d.-studerende Sidsel Lond Grosen (RUC), Lektor Henrik Lambrecht Lund (RUC), seniorforsker Helle Holt (SFI) og professor Helge Hvid (RUC), der også har været projektleder på projektet.

Lektor Niels Møller, Institut for Teknologi, organisation og arbejde, DTU Management har været lektør på rapporten. Han takkes for gode kommentarer.

Undersøgelsen er finansieret af Arbejdsmiljøforskningsfonden.

København, juni 2009

JØRGEN SØNDERGAARD

RESUMÉ

Dette forskningsprojekt undersøger sammenhængen mellem it-systemer, køn og kontrol i administrativt arbejde. Kontrol skal i denne forbindelse forstås som medarbejderes oplevelse af at have indflydelse på deres arbejde. Det er et kvalitativt studie og de valgte cases og medarbejdergrupper er: bankansatte i banker og realkreditinstitutioner samt sagsbehandlere i jobcentre. Disse grupper af medarbejdere bruger dagligt avancerede it-systemer, og vi antager med dette forskningsprojekt, at denne brug har betydning for medarbejdernes oplevelse af deres arbejdsmiljø.

Forskningsprojektet er et samarbejde mellem Roskilde Universitet og SFI - Det Nationale Forskningscenter for Velfærd. Projektet er finansieret af Arbejdsmiljøforskningsfonden.

IT – EN TEKNOLOGI I BRUG

Der er lavet studier af, hvorledes it-systemer udvikles, designs til enkelte arbejdssituationer og implementeres, og hvorledes brugere og medarbejdere involveres i den proces. I dette projekt har vi anlagt et andet perspektiv. Vi har undersøgt it-systemer i brug, dvs. den daglige brug af administrative systemer og ikke udviklingen af systemerne. Vi tager således udgangspunkt i, at det samme it-system kan anvendes på mange forskellige måder med en deraf følgende forskellig betydning for arbejdsforholdene. It-systemerne bruges i en social praksis, og det er i samspillet

mellem teknologien og det sociale, at teknologien har betydning for arbejdsforholdene og -processerne.

IT-SYSTEMER HAR MANGE BETYDNINGER OG KONSEKVENSER

På den ene side er det åbent, hvordan de forskellige it-systemer, der typisk findes på en arbejdsplads, i praksis spiller sammen, og der er mange muligheder for at tilpasse systemerne og udvikle dem i brug. På den anden side, så skabes it-systemerne ofte til at understøtte en bestemt arbejdsorganisatorisk sammenhæng, og systemerne sætter nogle mere eller mindre faste rammer for arbejdet, dog i et samspil med de beslutninger, der i øvrigt tages vedrørende arbejdsorganiseringen. Resultatet er it-systemer, som i høj grad strukturerer dagligdagen for medarbejderne på de administrative arbejdspladser.

MENINGEN LIGGER I KERNEN

Både i jobcentrene og i bankerne bidrager it til at forskyde kerneopgaven. Det er ikke it i sig selv, der forskyder kerneopgaven. Forskydningerne udspringer af nogle politiske og strategiske beslutninger, men it bliver et middel til at gennemføre denne forskydning. Det gør sig mest markant gældende i jobcentrene, specielt i deres indsats over for ledige placeret i matchgruppe 4 og 5, hvor kerneopgaven forskydes fra personlig rådgivning til registrering, vurdering og dokumentation. Noget tilsvarende gør sig gældende i bankerne, hvor der er sket en forskydning i kerneopgaven fra kundebetjening til salg. It-systemerne understøtter denne forskydning, dels ved at tilbyde salgs-støtte, og dels ved at muliggøre, at funktioner i afdelingerne, der ikke relaterer sig til salg, bliver udskilt i særlige enheder. Den måde, ledelse og medarbejdere vælger at anvende it-systemerne på, har således indflydelse på kerneopgaven.

Sådanne forskydninger i kerneopgaven vil ofte være meget belastende for medarbejderne, fordi de udfordrer både faglighed og arbejdsidentitet. Nogle medarbejdere i bankerne kan ikke forlige sig med fokusering på salg og har derfor valgt de særlige administrative afdelinger. Medarbejderne i jobcentrene holder i høj grad fast ved, at den personlige rådgivning er kerneopgaven i arbejdet. Med det udgangspunkt står alle de nye administrative opgaver, som gennemføres via it-systemerne, grundlæggende i vejen for deres mulighed for at udføre kerneopgaven. It-

systemerne og alle de aktiviteter, der er forbundet hermed, anses som et nødvendigt onde.

SAMME IT-SYSTEMER – FORSKELLIGE KONSEKVENSER

It-systemerne har ikke nogen entydig effekt på arbejdsforholdene. Vores casestudier har vist, at ensartede it-initiativer kan have meget forskelligartede virkninger fra arbejdsplads til arbejdsplads og fra virksomhed til virksomhed. Teknologien finder først sin endelige form som teknologi i brug.

Dette er en meget væsentlig pointe, idet der i samtlige cases har været en tendens til at se it-systemerne som ensidigt determinerende for arbejdets indhold samt en tendens til at betragte systemerne som givne eller irreversible. Derfor har vi næsten også udelukkende set en passiv eller 'tilpasse sig systemerne'-attitude fra medarbejderne. Der er to problemer i den passive tilgang til systemerne: For det første vil de effektivitetsgevinster, som forventes ved it-systemernes indførelse, ikke indfinde sig, så længe medarbejderne ikke aktivt forsøger at få it-systemerne, arbejdsgangene og den helhedsbetragtning, medarbejderne lægger ned over deres arbejde, til at matche hinanden. For det andet er det vigtigt, at alle, såvel medarbejdere som ledere, bringes til at forstå, at it-systemer ingen effekter har af sig selv, men at effekterne, såvel de positive som de negative, først opstår i samspillet mellem systemerne og medarbejderne.

ARBEJDETS STRUKTURERING OG ARBEJDSMILJØET

Forskningsprojektet har tydeligt vist, at det er arbejdets strukturering, forstået som arbejdets indhold, arbejdets processer, og hvad medarbejderne forstår som kerneopgaven i arbejdet, der er afgørende for medarbejdernes oplevelse af det psykiske arbejdsmiljø.

De grupper, vi har interviewet, har nogle meget klare billeder af, at det er arbejdets strukturering, der har betydning for deres trivsel. Ændres der væsentligt på den strukturering, er der fare for, at medarbejderne oplever en belastning. Fx når der bliver pillet ved socialrådgivernes forståelse af deres faglighed ved, at samtalerne med de ledige opleves voldsomt nedprioriteret. Ligeledes, når sagsbehandlingen i bankerne splittes op i små bidder i en lånesagsbehandling, så bankmedarbejderen ikke laver en hel sag, men kun delelementer, så forsvinder den faglige

stolthed ved at klare en vanskelig sag til kundens tilfredshed. Ved sådanne omstruktureringer belaster man medarbejderne.

Når der laves omstruktureringer i arbejdet, er det således meget vigtigt, at ledelse og medarbejdere har blik for disse forhold. I denne sammenhæng spiller it-systemerne egentlig ikke den store rolle, idet hvilke som helst ændringer i arbejdets strukturering vil påvirke medarbejderne. It-systemerne har bare en meget fremtrædende plads i disse års omstruktureringer i det administrative arbejde og fylder derfor meget, ligesom it-systemerne har det med, som allerede beskrevet, at blive opfattet som irreversible og dermed få en overordentlig stor betydning.

KØNSSTEREOTYPER PÅ ARBEJDE

It gør det muligt at omstrukturere funktioner og sætte funktioner sammen til nye job. I denne proces forekommer det tilsyneladende naturligt at skabe job, der passer til henholdsvis de kvindelige og mandlige kønsstereotyper. Det er kvinder, der er beskæftiget i de centraliserede administrative enheder, og det er primært kvinder, der er beskæftiget som sagsbehandlere i jobcentrene. Begrundelserne for denne kønsarbejdsdeling er bl.a., at kvinder er gode til administrative rutineopgaver, og at kvinder har et omsorgs-gen.

It-systemerne har del i de ændringer, der er sket på de besøgte arbejdspladser, men it-systemerne har tilsyneladende ikke givet anledning til at sætte spørgsmål ved disse kønsstereotyper. Tværtimod har it-systemerne været med til at skabe yderligere opdeling i, hvad mænd og kvinder laver på en arbejdsplads – med andre ord en yderligere horisontal kønssegregering. Men it-systemerne kunne også have bidraget til det modsatte. En hvilken som helst ændring i arbejdets organisering giver mulighed for at stille spørgsmålstegn ved den arbejdsdeling, der eksisterer. En anledning, der i højere grad kunne gribes på danske arbejdspladser af såvel medarbejdere som ledere, hvis man ønsker en ændret kønsarbejdsdeling.

INDLEDNING, SAMMENFATNING OG PERSPEKTIVER

Dette forskningsprojekt undersøger sammenhængen mellem it-systemer, køn og kontrol i administrativt arbejde. Det er et kvalitativt studie, og de valgte cases og medarbejdergrupper er: bankansatte i banker og realkreditinstitutioner samt sagsbehandlere i jobcentre. Baggrunden for disse valg er en formodning om, at disse grupper af ansatte i deres dagligdag benytter sig af avancerede it-systemer, og at denne brug har betydning for medarbejdernes oplevelse af deres arbejdsmiljø. Avancerede it-systemer er i denne forbindelse fx sagsbehandlings- og journaliseringssystemer.

Forskningsprojektet er et samarbejde mellem Roskilde Universitet og SFI - Det Nationale Forskningscenter for Velfærd. Projektet er finansieret af Arbejdsmiljøforskningsfonden.

BAGGRUNDEN FOR UNDERSØGELSEN

Cirka 20 pct. af de beskæftigede i Danmark er ansat i arbejde, der overvejende er administrativt, og to tredjedele af disse er kvinder (jf. kapitel 2). Det meste administrative arbejde udføres igennem it-systemer. Alligevel er vores viden om, hvilken betydning brugen af it-systemerne har på det psykiske arbejdsmiljø, meget lille. Men vi ved fra den Nationale Ar-

bejdsmiljø Kohorte (NAK),¹ at lønmodtagere med administrativt arbejde i højere grad end andre jobgrupper oplever høje kvantitative krav og højt tempo. Denne belastning opvejes til dels af, at lønmodtagerne i administrativt arbejde både ser udviklings- og fremtidsmuligheder i arbejdet samt oplever at have en stor grad af variation og forudsigelighed i arbejdet. Hvad der ligger bag disse målinger, ved vi derimod ikke.

Projektet skal derfor levere anvendelsesorienteret viden om det psykiske arbejdsmiljø i administrativt arbejde med særlig fokus på it-systemernes betydning. Denne viden skal bidrage til en forbedret anvendelse af it-systemer og dermed også forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Da der er tale om et kvindedomineret område, bliver det i høj grad et studie af kvinder, it og psykisk arbejdsmiljø.

Projektet undersøger administrative it-systemer i anvendelse. Det er ikke udviklingen af systemerne, der er i fokus, men anvendelsen. På det administrative område er det i høj grad standardsystemer, der tages i anvendelse (Microsoft Office, Lotus Notes, standardiserede journalsystemer m.v.). Systemer, der har en meget høj grad af fleksibilitet, og som næppe kan siges at have nogle entydige konsekvenser for arbejdsmiljø, effektivitet eller kvalitet. Der er stor fleksibilitet i systemernes anvendelse, og det er først, når systemerne tages i praktisk anvendelse, at de finder deres form. Vi undersøger derfor, hvordan systemerne, i deres anvendelse, påvirker arbejdsmiljøet.

Mange års studier i psykisk arbejdsmiljø har vist, at noget af det mest afgørende for det psykiske arbejdsmiljø er balancen mellem de krav, der stilles til medarbejderen i form af fx kompetencer og tempo, og medarbejderens kontrol i arbejdet. Kontrol skal i denne forbindelse forstås som indflydelse og kontrol på eget arbejde og ikke som ekstern kontrol og overvågning. Dette studies hovedantagelse er, at denne balance i høj grad er afhængig af, hvordan de praktiske arbejdsgange udformes i relation til it-systemerne.

Projektet antager, at der med de administrative it-systemer både sker et tab og en udvidelse af kontrollen. Den enkelte medarbejder kommer til at arbejde inden for en struktur, som it-systemerne er med til at forme, og som styrer og strukturerer den enkeltes arbejde. Men samti-

1. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) følger udviklingen i danskernes arbejdsmiljø ved hjælp af spørgeskemaer til den såkaldte Nationale Arbejdsmiljø Kohorte (NAK). De måler danskernes arbejdsmiljø cirka hvert femte år.

dig bliver det muliggjort, at den enkelte får større indsigt i og indflydelse på egne arbejdsopgaver og dermed mere kontrol. Der vil derfor være tale om modsatrettede udviklingstendenser i kontrollen relateret til it.

Projektet har til formål at skabe indsigt i den dynamik, hvorigennem det psykiske arbejdsmiljø udvikler sig i administrativt arbejde, og specielt at pege på den betydning, anvendelsen af it har i denne sammenhæng. På denne baggrund opstiller projektet en række perspektiver og anbefalinger til anvendelsen af it i administrativt arbejde. Derudover ønsker projektet at bidrage til en videreudvikling af krav-kontrol-modellen.

DATA OG METODE

Undersøgelsen er hovedsagelig baseret på fire caseanalyser:

- To bankcases, hvor vi har fulgt lånesagsbehandlingen fra den første kontakt med kunden til den endelige færdiggørelse af sagen. Der er foretaget interview i udvalgte filialer og afdelinger for den centraliserede lånesagsbehandling.
- To kommunale cases, hvor der er blevet foretaget interview i jobcentre i begge kommuner. Vægten blev lagt på de grupper, der har den direkte kontakt med borgerne, – sagsbehandlere (sygedagpengekontoret og matchgruppe 4 og 5) og virksomhedskonsulenter dvs. i alt seks kontorer/afdelinger.²

Der er i alt blevet foretaget 62 individuelle interview med ledere og medarbejdere.

Vi har i interviewene spurgt ind til interviewpersonernes brug af og oplevelser med it-systemerne, ligesom vi har stillet spørgsmål om deres oplevelser af belastninger i arbejdet. Ud over de individuelle interview har vi foretaget fokusgruppeinterview, observationer på arbejdspladserne samt indsamlet dokumentarisk materiale som fx trivselsmålinger, fraværstatistikker og personalepolitikker. Samtlige interview er blevet optaget, hvorefter vi har foretaget et temastyret referat af interviewe-

2. Der blev også foretaget en analyse af en byggesagsafdeling i den ene kommune, men den er valgt fra i denne afsluttende afrapportering, fordi arbejdsindhold og arbejdsgange adskiller sig markant fra sagsbehandlerne.

ne. På baggrund af disse referater, dokumentarisk materiale samt observationer har vi skrevet fire arbejdspladsrapporter. Disse rapporter er skrevet til casevirksomhederne, og efterfølgende har der været en dialog med casevirksomhederne om rapporterne, således at der er sket en første verificering af resultater og anbefalinger (for en mere detaljeret gennemgang af data og metode se kapitel 3).

SAMMENFATNING AF RESULTATER

UDVIKLINGEN AF ADMINISTRATIVT ARBEJDE

Selv om mange personer udfører administrativt arbejde, er det vanskeligt at definere entydigt. Vi definerer overordnet administrativt arbejde som: Formidling af og kontrol med formaliserede transaktioner mellem individer, institutioner og/eller virksomheder. Produktet vil oftest være dokumenter. Transaktionerne reguleres i henhold til regler og traditioner og ikke i forhold til den administrative medarbejders egne synspunkter.

Der er mindst fem forhold ved administrativt arbejde, der ikke er naturgivne, hvilket en gennemgang af den historiske udvikling viser:

- Det administrative arbejde kan enten være en integreret del af produktion, service eller hjemmearbejde, eller det administrative arbejde kan være en adskilt aktivitet. Hvorvidt det er integreret eller adskilt har ændret sig op igennem historien, ligesom det kan variere fra job til job.
- De organisationsstrukturer, det administrative arbejde har været placeret i, har ændret sig væsentligt fra en slags familiær kontrol til et mere formelt bureaukrati, hvor der nu introduceres teamkontrol og selvledelse.
- Den horisontale kønsarbejdsdeling har ændret sig, fra at administrativt arbejde har været et mandsdomineret område til i dag at være et kvindedomineret område. Historien viser, at arbejdsdelingen mellem mænd og kvinder i det administrative arbejde baserer sig på nogle meget overlevelsedygtige forestillinger om, hvad henholdsvis mænd og kvinder kan og vil.
- Der har op igennem historien været en tendens til at beskrive de administrative job som forudsigelige og temmelig rutineprægede, hvilket giver anledning til mange forestillinger om, at administrative

funktioner kan automatiseres. Ofte overses det, at det administrative arbejde indeholder mange delvist skjulte aktiviteter, som ikke kan standardiseres.

- Standardiseringsbestræbelser og it-baserede forsøg på at automatisere dele af det administrative arbejde udfordrer ofte arbejdets kerne – det, der opfattes som det værdifulde og vigtige i arbejdet. Standardiseringsbestræbelser vil derfor ofte udløse en mere eller mindre synlig kamp om at definere og afgrænse arbejdets kerne.

Teknologien har haft en stor indflydelse på udviklingen af det administrative arbejde og måske især i dette årti. Det er især udviklingen af informations- og sagsbehandlingssystemer, der har givet nye muligheder, men også nye begrænsninger.

IT – EN TEKNOLOGI I BRUG

Der er lavet studier af, hvorledes it-systemer udvikles, designs til enkelte arbejdssituationer og implementeres, og hvorledes brugere og medarbejdere mest hensigtsmæssigt involveres i den proces. Vi anlægger her et andet perspektiv. Vi undersøger it-systemer i brug. Vi studerer den daglige brug af administrative systemer. Vi studerer ikke udviklingen af systemerne. Vi tager således udgangspunkt i, at det samme it-system kan anvendes på mange forskellige måder med en deraf følgende forskellig betydning for arbejdsforholdene. It-systemerne bruges i en social praksis, og det er i dette samspil mellem teknologien og det sociale, at teknologien har betydning for arbejdsforholdene og arbejdsprocesserne.

Fire begreber har vist sig nyttige i analysen af dette samspil mellem it-systemerne og den sociale praksis:

- Fortolkningsmæssig fleksibilitet, som betyder, at it-systemerne ikke i sig selv har en mening, men vil blive tildelt en, når de tages i brug. Den samme teknologi kan tilskrives forskellig mening og dermed også blive brugt forskelligt. Teknikken som sådan indvirker dog også på den daglige praksis. Dette udtrykkes i de næste to begreber:
- Scenarie/manuskript, som betyder, at selve konstruktionen af systemerne både giver nogle begrænsninger og nogle muligheder for, hvordan arbejdsforholdene og processerne kan udfoldes. Dermed bliver it-systemernes bagvedliggende manuskript part i, hvordan arbejdsforholdene og processerne i praksis udføres.

- Aktant, som betyder, at der i it-systemerne er en afsender, der via udformningen af systemerne har en hensigt, og dermed bliver it-systemerne en slags talerør for afsenderen.
- Cyborg, som i denne sammenhæng betyder, at medarbejderne finder en daglig praksis for omgang med it-systemerne. Der udvikler sig en praksis om, hvad man bruger det ene system til, og hvad man bruger det andet system til, hvor meget man bruger papir og kuglepen, hvilken rækkefølge opgaverne løses i osv.

På det lokale arbejdspladsniveau bruger vi ovenstående fire begreber til at analysere teknologi i praksis. De empiriske analyser skal have relevans ud over den enkelte arbejdsplads. Derfor opererer vi med fire tværgående begreber, der skal gøre de lokale analyser relevante på et mere overordnet niveau. Disse fire tværgående begreber, der er gennemgående i alle kapitler, er: *Effektivitet*, som ofte er en hovedbegrundelse for at indføre it-systemer, *kerneopgaven*, som ofte bliver påvirket af it-systemer, *køn*, som tilsyneladende bliver en endnu mere afgørende faktor i det administrative arbejde, selv om arbejdet er blevet omstruktureret, og der dermed har været en mulighed for at opbløde kønsforskelle samt *kontrol* som en afgørende faktor for det psykiske arbejdsmiljø.

EFFEKTIVITET I ADMINISTRATIVT ARBEJDE

It indføres oftest med den begrundelse, at det vil skabe øget effektivitet. Potentialerne ved at indføre avancerede it-systemer i administrativt arbejde beskrives bl.a. som: systemintegration, standardiseringer og datatilgængelighed. Der opereres ofte med en simpel effektivitetsforståelse: Når enkeltelementerne i en arbejdsproces gøres mere effektive, så bliver helheden også mere effektiv.

Casestudierne viser, at der er forskellige opfattelser af effektivitet i spil, og at it indgår i dette spil. Både forståelsen af effektivitet og it-systemernes rolle i denne forståelse har betydning for arbejdsforholdene.

KERNEOPGAVEN I ADMINISTRATIVT ARBEJDE

Forståelsen af kerneopgaven skaber orientering og mening i arbejdet. Forståelsen af kerneopgaverne gør det muligt at skelne mellem nyttige og unyttige opgaver. Det er muligt at skelne mellem, hvor kvaliteten skal være i top, og hvor kvaliteten er af mindre betydning. Kerneopgaven

bidrager til at klarlægge, hvor det er relevant at dygtiggøre sig, og hvor det er mindre relevant.

Medarbejdere oplever det som belastende, hvis de hindres i at udføre det, de opfatter som deres kerneopgaver. It-systemer kan fjerne hindringer for at udføre kerneopgaven. Det bliver lettere at finde dokumenter og sager, ventetiden bliver mindre osv. Men it kan også komme til at stå i vejen for at udføre kerneopgaven, fx på grund af nedbrud i it-systemerne, men også fordi der med it-systemerne ofte følger opgaver, som anses for at ligge uden for kerneopgaverne.

Det er her væsentligt at fastholde, at det ikke er it, der ændrer kerneopgaven. Derimod er det den måde, it anvendes på, der undergraver det, der tidligere blev anset for at være kerneopgaven.

KØN OG KØNSSTEREOTYPER

Kønsmæssig ulighed reproduceres gang på gang, selv om arbejdet forandres. Der udvikler sig kønsstereotyper, som er generaliserede forestillinger om, hvad der karakteriserer det ene og det andet køn i sammenhæng med den aktuelle arbejdsdeling.

På den måde skabes der en naturlig arbejdsdeling, der baserer sig på de konstruerede forskelle mellem mand og kvinde. Kønsstereotyperne etablerer sig konkret på den enkelte arbejdsplads og i den enkelte virksomhed. Men disse lokale kønsstereotyper trækker på stereotyper etableret i fag, i sektorer og i samfundet som helhed.

De lokale kønsstereotyper udvikler sig i et samspil med udviklingen af arbejde og teknologi – der sker en samproduktion af teknologi, arbejde og køn.

KONTROL I OG OVER ARBEJDET

Graden af indflydelse (kontrol) på arbejdet har stor betydning for arbejdsmiljøet. Begrebet kontrol har især på dansk en dobbeltbetydning. Kontrol kan på den ene side betyde indflydelse – at man har kontrol i og over sit arbejde. På den anden side kan kontrol betyde overvågning og ekstern kontrol. Vi vil igennem rapporten præcisere, hvilke af betydningerne der er i spil.

It-systemer kan både øge og mindske indflydelsen på arbejdet. Derudover kommer muligheden for ekstern kontrol og overvågning af medarbejderne qua systemerne. På hvilken måde it-systemerne påvirker arbejdsmiljøet, er således ikke særlig entydig.

Det, der generelt kendetegner de besøgte arbejdspladser og det danske arbejdsmarked, er, at medarbejderne på den ene side oplever øgede indflydelsesmuligheder og selvledelse og på den anden side oplever øgede krav om effektivitet og faglig kvalitet. Midlet bliver ofte standardiseringer, der gøres mulige via it-systemerne. Indførelsen af de forskellige avancerede it-systemer, som gør det muligt at omforme arbejdet, har ikke umiddelbart ført til forbedringer i det psykiske arbejdsmiljø for administrative medarbejdere. Projektet giver nogle bud på, hvordan det kan være.

IT-SYSTEMER HAR MANGE BETYDNINGER OG KONSEKVENSER

Casestudierne har bekræftet os i vores antagelser. Der er en stor fortolkningsmæssig fleksibilitet i it-systemerne: Det er åbent, hvordan de forskellige systemer, der typisk findes på en arbejdsplads, i praksis spiller sammen, og der er mange muligheder for at tilpasse systemerne og udvikle dem i brug. På den anden side, så skabes systemerne ofte til at understøtte en bestemt arbejdsorganisatorisk sammenhæng, og systemerne (systemernes manuskript) sætter nogle mere eller mindre faste rammer for arbejdet. Disse rammer udtrykker ofte magtfulde interesser, som systemerne altså er med til at gennemføre. Resultatet er it-systemer, som i høj grad strukturerer dagligdagen for medarbejderne på de administrative arbejdspladser.

BANKER OG JOBCENTRE – LIGHEDER OG FORSKELLE

Der er store ligheder i det, der produceres i de to sektorer. I begge sektorer er en vigtig del af ydelsen at fremskaffe penge til kunderne/klienterne. I den forbindelse skal der i begge sektorer foretages en vurdering af kundernes/klienternes ressourcer, og der skal findes løsninger, der passer til kunden/klienten, og som samtidig lever op til virksomhedens/myndighedens regler og krav.

Disse ligheder i det administrative arbejdes karakter skaber visse ligheder i de opgaver, der skal løses i de to sektorer: Der rådgives, vejledes, indgås aftaler og gennemføres komplekse sagsbehandlingsforløb. Men der er også store forskelle.

Bankerne er nået meget længere end jobcentrene i at skabe sammenhængende sagsbehandlingssystemer – workflow. Dermed er en række problemer løst i bankerne, som stadig findes i jobcentrene. Med-

arbejderne skal kun i begrænset omfang indtaste de samme oplysninger flere gange. Der arbejdes med forskellige systemer, men det er lykkedes at skabe en nogenlunde logisk og sammenhængende brugerflade, som kobler systemerne sammen. Bankerne er ikke i nær samme omfang som jobcentrene ramt af systemnedbrud.

EFFEKTIVISERING AF ENKELTFUNKTIONER

Forståelse af effektivitet har været enslydende i alle cases. Effektiviseringsrationalet bag it-udviklingen har både i bankerne og i jobcentrene temmelig entydigt været knyttet til at effektivisere enkeltfunktioner. Ledelserne har fokuseret på rationalisering af enkeltfunktioner i lånesagsbehandlingen eller på enkeltfunktioner i sagsbehandlingen. Effektiviseringsbestræbelserne har også indbefattet en adfærdsregulering af medarbejderne: I bankerne har it-systemerne leveret guidelines for kundekontakt og salg, og i jobcentrene har systemerne skullet adfærdsregulere medarbejdernes arbejdsaktiviteter, så de fulgte arbejdsmarkedsreformerens intentioner.

TYDELIG HORIZONTAL KØNSARBEJDSDELING

Både i bankerne og i jobcentrene har it gjort omlægninger af arbejdet mulige. Dermed blev det også muligt at konstruere kønsarbejdsdelingen på helt nye måder – og måske ophæve den horisontale kønsarbejdsdeling. De fremherskende forståelser af, hvad henholdsvis mænd og kvinder er gode og dårlige til, og hvad henholdsvis mænd og kvinder foretrækker, har tilsyneladende spillet ind på den måde, omstruktureringerne er blevet realiseret på. I hvert fald har man, specielt i bankerne med de omstruktureringer it-udviklingen har muliggjort, fået skabt en mere skarp arbejdsdeling mellem kønnene, end man havde tidligere.

KERNEOPGAVEN UNDER FORANDRING

It-udviklingen har i begge sektorer medvirket til, at grundforståelser af, hvad arbejdets kerne består i, er blevet udfordret og måske ændret. I bankerne understøtter it-systemerne, at salg af finansielle ydelser klart bliver kerneopgaven i afdelingerne, og at den korrekte sagsbehandling bliver kerneopgaven i de centraliserede administrative enheder.

Det billede, socialrådgiverne har af sig selv som profession, matcher ikke deres daglige arbejde på et jobcenter. Det, sagsbehandlerne betragter som kerneopgaven, er samtalen og arbejdet med borgeren, og dette arbejde fylder mindre og mindre i takt med de øgede krav til dokumentation af sagsgangen og kontrol af både borger og sagsbehandler. Samtalen og de socialfaglige overvejelser i den forbindelse forsvinder i det store billede, selv om der er forholdsvis enighed om, at netop den socialfaglige kompetence stadig er nødvendig, især når vi taler om de svageste borgere.

BÅDE MERE INDFLYDELSE OG MERE OVERVÅGNING

Både i bankerne og i jobcentrene har it bidraget til udvikling af en langt mere forfinet kontrol af den enkeltes indsats. I bankerne giver it-systemerne mulighed for, at kolleger og ledere kan følge meget præcist med i, hvad den enkelte medarbejder laver, og hvad der kommer ud af det. En kontrolmulighed, der benyttes i forskelligt omfang fra bank til bank. I jobcentrene lægges der fra Beskæftigelsesministeriets side vægt på, at den enkelte medarbejders indsats dokumenteres langt mere omfattende, end det tidligere har været tilfældet. Kontrollen med medarbejdernes arbejdsindsats bliver fulgt op af kommunerne, som er stærkt interesserede i, at medarbejderen gør det rigtige til rette tid, for det er afgørende for, at kommunen kan få refusion fra staten. Den standardisering, som it-systemerne bruges til at sætte igennem, bidrager også til at reducere medarbejdernes indflydelse på udførelsen af deres eget arbejde.

It-systemerne giver dog også mulighed for, at den enkelte kan styre sine egne sager og sin egen arbejdsdag. Dermed giver it-systemerne også nye kontrolmuligheder til medarbejderne.

PERSPEKTIVER OG ANBEFALINGER

I kapitel 6 kan man læse forskningsprojektets samlede konklusioner og anbefalinger. Her vil vi blot fremhæve fire af de konklusioner, som vi anser som de væsentligste.

MENINGEN LIGGER I KERNEN

Både i jobcentrene og i bankerne bidrager it til at forskyde kerneopgaven. Det er ikke it i sig selv, der forskyder kerneopgaven. Forskydningerne udspringer af nogle politiske og strategiske beslutninger, men it bliver et middel til at sætte denne forskydning igennem. Det gør sig mest markant gældende i jobcentrene, specielt i deres indsats over for personer, der er placeret i matchgruppe 4 og 5, hvor kerneopgaven forskydes fra personlig rådgivning til registrering, vurdering og dokumentation. It-systemet Arbejdsmarkedsportalen og kommunale journaliserings- og sagsstyringssystemer understøtter og gennemfører denne forandring. Noget tilsvarende gør sig gældende i bankerne, hvor der er sket en forskydning i kerneopgaven fra kundebetjening til salg. It-systemerne understøtter denne forskydning, dels ved at tilbyde salgssupport, dels ved at muliggøre, at funktioner i afdelingerne, der ikke relaterer sig til salg, bliver udskilt i særlige enheder.

Sådanne forskydninger i kerneopgaven vil ofte være meget belastende for medarbejderne, fordi de udfordrer både faglighed og arbejdsidentitet. Nogle medarbejdere i bankerne kan ikke forlige sig med fokusering på salg og vælger salgselementet fra. Medarbejderne i jobcentrene holder i høj grad fast ved, at den personlige rådgivning er kerneopgaven i arbejdet. Med det udgangspunkt står alle de nye administrative opgaver, som gennemføres via it-systemerne, grundlæggende i vejen for deres mulighed for at udføre kerneopgaven. It-systemerne og alle de aktiviteter, der er forbundet hermed, anses som et nødvendigt onde.

Det er derfor afgørende at inddrage medarbejderne bredt i afklaringer af, hvorledes it skal indgå i løsningen af kerneopgaverne, hvorledes it bidrager til ændringer i kerneopgaven, og hvorledes medarbejderne skal forholde sig fagligt til disse ændringer.

SAMME IT-SYSTEMER – FORSKELLIGE KONSEKVENSER

It-udviklingen har ikke nogen entydig effekt på arbejdsforholdene. Vores casestudier bekræfter, at ensartede it-initiativer kan have meget forskelligartede virkninger fra arbejdsplads til arbejdsplads og fra virksomhed til virksomhed. It realiserer først sig selv, når teknologien er i brug, og teknologien finder først sin endelige form som teknologi i brug.

I samtlige cases har der alligevel været en tendens til at se it-systemerne som ensidigt determinerende for arbejdets indhold samt en tendens til at betragte systemerne som givne eller irreversible. Derfor har

vi næsten også udelukkende set en passiv eller 'tilpasse sig systemerne'-attitude fra medarbejderne. Denne tilgang skyldes selvfølgelig også en oplevelse af, at medarbejderne i meget ringe grad har følt sig involveret i systemernes tilblivelse.

Der er to problemer i dette forhold. For det første vil de effektivitetsgevinster, som forventes ved it-systemernes indførelse, ikke indfinde sig, så længe it-systemerne ikke matcher de arbejdsgange og den helhedsbetragtning, medarbejderne lægger ned over deres arbejde. Hvis ikke der er en villighed til at arbejde både med at ændre systemerne og med at ændre arbejdsgangene, så vil resultatet formentlig ikke indfinde sig. For det andet er det vigtigt, at alle, såvel medarbejdere som ledere, bringes til at forståelse, at it-systemer ingen effekter har af sig selv, men at såvel de positive som de negative effekter af it-systemerne først opstår i samspillet mellem systemerne og medarbejderne.

En sådan forståelse af it-systemerne ville måske i højere grad få medarbejdere og ledere til at arbejde med it-systemerne – fx med at få dem ændret, men også arbejde med, hvordan arbejdspladsen ønsker, at systemerne skal indgå i det daglige, således at arbejdets indhold, arbejdsprocesser og kerneopgaver kommer i centrum og ikke systemerne i sig selv.

ARBEJDETS STRUKTURERING INDVIRKER PÅ ARBEJDSMILJØET

Dette forskningsprojekt har tydeligt vist, at det er arbejdets strukturering, forstået som arbejdets indhold, arbejdets processer, og hvad medarbejderne forstår som kerneopgaven i arbejdet, der er helt afgørende for medarbejdernes oplevelse af det psykiske arbejdsmiljø.

De grupper, vi har interviewet, har nogle meget klare billeder af, at det er arbejdets strukturering, der har betydning for deres trivsel. Ændres der væsentligt på den strukturering, er der fare for, at medarbejderne føler sig belastede. Socialrådgiverne oplever, at deres faglighed bliver undermineret og kerneopgaven presset, når der bliver for lidt tid til samtalerne, fordi der skal registreres og dokumenteres. Bankmedarbejderne oplever, at når lånesagsbehandlingen splittes op i små bidder, så forsvinder den faglige stolthed ved alene at klare en vanskelig sag fra start til slut til kundens tilfredshed.

Når der laves omstruktureringer i arbejdet, er det således meget vigtigt, at ledelse og medarbejdere har blik for disse forhold. I denne sammenhæng spiller it-systemerne egentlig ikke den store rolle, idet hvil-

ke som helst ændringer i arbejdets strukturering vil påvirke medarbejderne. It-systemerne har bare en meget fremtrædende plads i disse års omstruktureringer i det administrative arbejde og fylder derfor meget, ligesom it-systemerne har det med, som allerede beskrevet, at blive opfattet som irreversible, og dermed får de en overordentlig stor betydning.

KØNSSTEREOTYPER PÅ ARBEJDSPLADSERNE

På de arbejdspladser, vi har besøgt, genfinder vi forskellige kønsstereotyper:

- Kvinder er perfektionistiske og sikkerhedsorienterede. Mænd er udadvendte og risikoorienterede.
- Kvinder har et omsorgsgen, som mændene er forskånet for.
- Mænd er til teknologi, og det er kvinder ikke.
- Kvinder står for den praktiske og følelsesmæssige omsorg i familien, mens mændene har den primære rolle som forsørger.

It gør det muligt at omstrukturere funktioner og sætte funktioner sammen til nye job. I denne proces er der blevet skabt job, der passer til henholdsvis de kvindelige og mandlige kønsstereotyper. Dermed skaber it en mulighed for en yderligere opdeling i, hvad mænd og kvinder laver på en arbejdsplads – en yderligere horisontal kønssegregering. Men it-systemerne kunne også have gjort det modsatte. En hvilken som helst ændring i arbejdets organisering giver mulighed for at stille spørgsmålstegn ved den arbejdsdeling, der eksisterer. Det giver anledning til at stille spørgsmålstegn ved de kønsstereotyper, der huserer på danske arbejdspladser såvel som i det danske samfund.

De kvinder, vi har mødt i denne undersøgelse, jonglerer med rigtig mange avancerede it-systemer, og vi har ikke mødt en eneste, der har udtrykt angst eller lignende over for disse systemer. Tværtimod ser kvinderne det som en selvfølge, at systemerne er noget, de skal mestre. Måske kunne vi derfor starte med at aflive den kønsstereotype forestilling, der foreskriver, at kvinder ikke er gode til at håndtere it-systemer og i stedet begynde på vores respektive arbejdspladser at diskutere, hvilke kønsstereotyper der eksisterer, og hvad de har af konsekvenser for henholdsvis kvinder og mænd.

LÆSEVEJLEDNING

Kapitel 2 indeholder en gennemgang af det administrative arbejdes udvikling og historie med særlig henblik på en forståelse af det administrative arbejde i dag. Kapitel 3 diskuterer og præsenterer vores begrebsapparat til brug i de empiriske analyser. Derudover indeholder kapitlet en nærmere gennemgang af data og metode. Kapitel 4 indeholder den empiriske analyse af banksektoren og kapitel 5 den empiriske analyse af jobcentre. Kapitel 6 sammenfatter resultaterne fra de empiriske analyser og sammenholder resultaterne med begreberne og antagelserne fra kapitel 3 samt diskuterer, hvilke anbefalinger resultaterne afstedkommer i forhold til at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø i administrativt arbejde.

ADMINISTRATIVT ARBEJDE

I dette forskningsprojekt har vi sat os for at undersøge sammenhængen mellem it-systemer, køn og kontrol i administrativt arbejde. Allerede i projektbeskrivelsen valgte vi cases: bankansatte og medarbejdere i kommunal administration. Senere afgrænsede vi os yderligere til bankansatte i lånesagsbehandlingen og medarbejdere i de kommunale jobcentre. To grupper, der har nogenlunde samme uddannelsesmæssige niveau, og som rådgiver, formidler og tilbyder henholdsvis private og offentlige serviceydelser. Vi vidste, at disse grupper i høj grad benytter sig af avancerede it-systemer i deres arbejde, og vi tog for givet, at disse faggrupper faktisk udfører administrativt arbejde. Men hvad er egentlig administrativt arbejde? Bogholderi, dokumenthåndtering og telefonpasning er eksempler på administrativt arbejde. Sagsbehandling er også administrativt arbejde, om det så foregår i en bank, i et jobcenter eller i centraladministrationen. Administrativt arbejde kan udføres af sekretærer, men altså også af mange andre faggrupper.

DEFINITION AF ADMINISTRATIVT ARBEJDE

Meget administrativt arbejde forudsætter en omfattende specialviden. Det gælder det administrative arbejde i finanssektoren, der forudsætter kendskab til regler, bestemmelser og god praksis, hvad angår ind- og udlån, forsikringer og pensionsordninger. Det gælder for en stor del af

det administrative arbejde i den kommunale sektor, hvor socialrådgivere administrerer social- og arbejdsmarkedslovgivning.

Der er veletablerede fælles forståelser af, hvilke typer arbejde der er administrative, og hvilke typer arbejde der ikke er administrative. Men på trods af disse fælles forståelser er det ret vanskeligt at afgøre, hvad der faktisk karakteriserer administrativt arbejde. Det er ganske enkelt vanskeligt at definere, hvad administrativt arbejde er. Ofte bliver administrativt arbejde karakteriseret ved to ting: Det foregår på kontor, og det består i at bearbejde informationer.

Administrativt arbejde foregår oftest på kontor (selv om teknologien nu tillader, at det kan foregå hjemme). Men dette karakteristikum bidrager ikke meget til at definere, hvad administrativt arbejde er, for ikke alt kontorarbejde er administrativt arbejde. Ingeniører, der konstruerer infrastrukturelle anlæg, arbejder også på kontor, men er ikke administrative medarbejdere. Softwareudviklere arbejder på kontor, men er ikke af den grund administrative medarbejdere.

I administrativt arbejde bearbejdes informationer, dvs. at arbejdets genstand er informationer.³ Men ikke al informationsbearbejdning er administrativt arbejde. Forskere bearbejder information, uden at de af den grund er administrative medarbejdere.

I 1980'erne, hvor it for alvor blev introduceret i det administrative arbejde, skete der en voldsom opblomstring i studier af administrativt arbejde. Det gav også anledning til, at det mere fundamentale spørgsmål om, hvad administrativt arbejde egentlig er, blev rejst. Vi vil her referere til Merete Lie og Bente Rasmussens forskning om administrativt arbejde fra 1983 og til Kjeld Schmidts (1987) lidt senere arbejde om samme.

Tilsyneladende er det, der produceres i administrativt arbejde, elektroniske og/eller papirbaserede dokumenter. Men det er kun tilsyneladende. Det, der egentlig produceres, er, ifølge Kjeld Schmidt (1987:8), formidling af og kontrol med transaktioner (og som det præciseres nedenfor, er det ikke transaktioner i al almindelighed, men formaliserede transaktioner) – mellem enkeltindivider, institutioner og virksomheder.

3. I forbindelse med kortlægningen af danskernes arbejdsmiljø forsøgte man i 1990'erne at kategorisere arbejdet efter arbejdets genstand. Hypotesen var, at i noget arbejde bearbejdes genstande, i andet arbejde bearbejdes mennesker, og i et tredje område bearbejdes informationer. Det viste sig imidlertid, at denne opdeling ikke var særlig frugtbar. Måske var årsagen, at det var fejlagtigt at forstå administrativt arbejde som arbejde, hvor informationer bearbejdes (Burr, 2006).

Det er ikke dokumenterne i sig selv, der er interessante. Det interessante er de rettigheder og pligter mennesker og institutioner imellem, som udtrykkes på papiret.

Det er en administrativ opgave at udfærdige et ansættelsesbrev, der dels fastlægger rettigheder og pligter for medarbejder og arbejdsgiver, dels fastlægger hvor meget medarbejderen skal yde, og hvad arbejdsgiveren skal betale. Det er også en administrativ opgave at klarlægge, hvilke pligter og rettigheder en jobsøgende har. Det er en intern administrativ opgave i enhver større institution at klarlægge, hvem der har ret til hvilke lokaler, at fastlægge hvem der skal møde på arbejde hvornår, at holde styr på, hvem der skylder virksomheden penge – og hvem virksomheden skylder penge – og at føre regnskabet og inkassere skyldige beløb. Medarbejderen i callcentret laver også administrativt arbejde, når hun giver kunden eller brugeren den første rådgivning og information om rettigheder eller pligter, eller når hun stiller kunden videre til den person, der kan tage sig af vedkommendes sag. Det er også administrativt arbejde, når medarbejdere i et jobcenter afgør, hvilke rettigheder og pligter en jobsøgende skal behandles efter. Det er også administrativt arbejde, når en medarbejder i en bank fastlægger betingelserne (rettigheder og pligter) i forbindelse med indgåelse af et boliglån.

Det, at den administrative medarbejder formidler formelle og regelbundne transaktioner mennesker imellem, afspejler sig også i den grundindstilling, der omgiver administrativt arbejde: Transaktionerne reguleres i henhold til regler og traditioner, og ikke ud fra den administrative medarbejders egne synspunkter. Den administrative medarbejder skal derfor forholde sig formelt og kontrolleret til de mennesker, der er målet for reguleringen, og den administrative medarbejder skal udstråle troværdighed.

I noget administrativt arbejde behandles store mængder af ensartede transaktioner. Denne del af det administrative arbejde har været udsat for en omfattende rationalisering. Indrapportering, beregning og overførelse af data samt godkendelse af informationer foregår automatisk. Det er, hvad vi har set i bankerne, i tilknytning til skattevæsenet og i relation til lagerstyring og på mange andre områder. Denne automatisering af rutineprægede administrative funktioner har dog ikke ført til, at det administrative arbejde alt i alt er blevet mindre i omfang (se tabel 2.2 i dette kapitel). Tværtimod, for disse simple funktioner i stor skala er kun

en lille del af det administrative arbejde. Det meste administrative arbejde behandler mere komplekse transaktioner.

Det administrative arbejde giver sig selv, når rettigheder og pligter giver sig selv, og de blot efterleves af de mennesker, de vedrører. Det administrative arbejde bliver først krævende, når rettigheder og pligter ikke giver sig selv, eller når mennesker ikke efterlever rettigheder og pligter. Der er ikke meget arbejde i at få udskrevet en lønseddel, der er fuldstændig identisk med den, der blev udskrevet i sidste måned. Det er en opgave, som sagtens kan automatiseres. Det er langt mere arbejdskrævende at få indarbejdet løntillæg eller at få fratrullet uretmæssigt fravær – specielt, hvis medarbejderen klager. Der er heller ikke meget arbejde i at lave en standard-kassekredit. Men at reagere, når kassekrediten overskrides, og der skal laves en ny afbetalingsordning, er langt mere arbejdskrævende.

Den væsentligste indsats i administrativt arbejde går ikke på blot at følge procedurer, regler og traditioner. Den væsentligste indsats består i at etablere ordnede forhold mellem mennesker, når regler, procedurer og traditioner ikke fuldt ud slår til. Det er her den administrative medarbejder skal ind og fortolke, formidle og kommunikere. Derfor kan ”kontordamerne” ikke blot automatiseres bort, som Merete Lie og Bente Rasmussen også konstaterede for 25 år siden. Og historien har jo vist, at de havde ret (Lie & Rasmussen, 1983).

Der er stadig bestræbelser på at automatisere dele af det administrative arbejde, men bestræbelserne går nu i høj grad på at lave integrerede informations- og sagsbehandlingsflow og standarder for sagsbehandlingen for at gøre sagsbehandlingen mere effektiv og med en ensartet kvalitet. Vi skal i dette projekt undersøge, om det flow af informationer og procedurer, den administrative medarbejder præsenteres for, har fået en udformning, der indsnævrer sagsbehandlerens beslutningsrum, eller om informationsflowet åbner mulighed for, at medarbejderen kan tage selvstændige beslutninger på et oplyst grundlag.

DET ADMINISTRATIVE ARBEJDE – FØR OG NU

Vi skal ikke her fortælle det administrative arbejdes historie. Det bliver alt for omfattende. Vi vil gøre to ting: For det første fremdrage nogle overordnede historiske linjer i det administrative arbejdes udvikling, som

sætter dagens administrative arbejde i perspektiv. For det andet fremhæve nogle generelle træk i de seneste par årtiers udvikling af det administrative arbejde, hvor det har spillet en afgørende rolle.

TRE ASPEKTER VED ADMINISTRATIVT ARBEJDE

Vi beskriver tre aspekter ved administrativt arbejde i det følgende:

- Hvorvidt det administrative arbejde er organiseret som en integreret del eller som en særlig aktivitet.
- Hvilke strukturer administrativt arbejde indgår i eller er underlagt.
- Kønsskille i arbejdsdelingen i det administrative arbejde.

Hensigten med at belyse disse tre aspekter historisk er at vise, at der intet naturgivent er i den måde, administrativt arbejde er organiseret på, og i hvem der udfører det.

ADMINISTRATIVT ARBEJDE SOM EN INTEGRERET ELLER SÆRSKILT AKTIVITET

Alt arbejde indeholder administrative elementer. I det feudale bondesamfund var der administrative opgaver forbundet med at fordele afgrøder på de forskellige jordlodder, fordele den enkelte bondes adgang til jord, arrangere fælles arbejde osv. I byerne var der administrative opgaver i laugene forbundet med at afklare, hvem der havde adgang, og hvem der ikke havde adgang til fagene m.v. Men hverken det traditionelle landbrug eller det traditionelle håndværk havde udskilt det administrative arbejde i særlige arbejdsfunktioner, som udførtes af særlige personer. Det administrative arbejde var knyttet sammen med det praktisk udførte arbejde. Kun i store organisationer var der særskilte administrative funktioner. For eksempel havde man i flåden hovmestre, der administrerede forsyningerne. I statsadministrationen havde man også visse administrative funktioner. Det samme gjaldt de store godser. Disse administrative funktioner blev varetaget af betroede medarbejdere med den rette familiemæssige baggrund.

Efter kapitalismens gradvise gennembrud i slutningen af det 19. århundrede voksede der mange nye store organisationer frem, og det udskilte administrative arbejde voksede i omfang. Der skulle laves personalelister, bogholderi, lageropgørelser osv. i de nye handelshuse og på de nye fabrikker. Samfundet er siden da blevet stadig mere komplekst, og

der er kommet stadig flere formaliserede relationer mennesker imellem. Det har fået omfanget af det administrative arbejde til at vokse år for år.

Når antallet af lønmodtagere vokser, vokser det administrative arbejde. Når skattelovgivningen skal omfatte stort set alle økonomiske aktiviteter i samfundet, vokser det administrative arbejde. Når omkring halvdelen af befolkningen modtager en eller anden form for overførselsindkomst, vokser det administrative arbejde. Når de fleste af os ikke bare har én bankkonto, men flere forskellige arrangementer med finansielle institutioner, så vokser det administrative arbejde. Når den globale handel vokser, vokser det administrative arbejde også. Når samfundet ønsker at have styr på, hvordan landskabet udnyttes i detaljer, så vokser det administrative arbejde. Når både kommuner, stat og private virksomheder ønsker at have klarhed over kvaliteten af de serviceydelser, der leveres, så vokser det administrative arbejde.

Samtidig med at de administrative opgaver vokser i omfang, er der bestræbelser på at genintegrere administrativt arbejde i andre funktioner. Vi går ikke længere op i banken for at få en bankfunktionær til at sætte penge ind på kontoen eller føre penge fra en konto til en anden. Vi udfører selv dette administrative arbejde hjemmefra. It bruges til at gøre en del af det administrative arbejde til ubetalt arbejde, udført i hjemmene.

Mange medarbejdere, som ikke arbejder med administration, oplever, at der føres flere og flere administrative opgaver over på dem. Sælgeren skal selv lave kundeaftaler, føre regnskaber og indrapportere. Mange offentligt ansatte, som ikke er ansat til at udføre administrativt arbejde, oplever, at deres administrative opgaver vokser i omfang (Bræmer, 2008; FTF, 2007).

I det administrative arbejdes historiske udvikling er der opdelinger og opsplitninger af funktioner, der tidligere hørte sammen, og der sker det omvendte, nemlig integration af opgaver, der tidligere var adskilte. Da skrivemaskinen blev almindelig anvendt i 1920'erne blev skrivearbejdet udskilt som en særlig funktion, adskilt fra sagsbehandlingen. Da pc'en gjorde sit indtog på de administrative arbejdspladser i 1990'erne, blev skrivefunktionen integreret i sagsbehandlingen. Til gengæld har introduktionen af it gjort nye opdelinger mulige: Der er etableret callcentre, som kan betjene forskellige virksomheder og institutioner, blot for at nævne ét eksempel.

ORGANISERING AF DET ADMINISTRATIVE ARBEJDE

Langt op i det 19. århundrede var de, der stod for det administrative arbejde, særligt betroede mænd. I det private var der typisk familierelation mellem det administrative personale og ejerne. Den betroede medarbejder kunne, ofte pga. familierelationerne, overdrages at handle på ejernes vegne i de mange formaliserede relationer, virksomheden havde til medarbejdere, kunder og leverandører. Organiseringen af det administrative arbejde var uformel og baseret på værdi- og følelsesmæssige bånd.

I sidste halvdel af det 19. århundrede udbredte den bureaukratiske organisationsmodel sig gradvist inden for administrationen. Bureaukratiet er, ifølge Max Weber, ideelt kendetegnet ved, at:

- Familiebånd og sociale relationer er irrelevant ved rekruttering til administrativt arbejde. Princippet er nu, at det er den bedst kvalificerede, der ansættes og forfremmes.
- Der etableres en funktionel og hierarkisk arbejdsdeling med tydelig fordeling af ansvar og kontrol.
- Der tages standardiserede og sagligt begrundede beslutninger i overensstemmelse med regler og procedurer.
- Informationer kanaliseres på en systematisk måde op og ned i hierarkiet, således at man på højere niveauer får de nødvendige informationer om eksterne forhold til at tage beslutninger, og således at man på lavere niveauer får informationer om regler og procedurer (Weber, 1971).

Bureaukratiet er i dag stadig den dominerende organisationsform. Men ordet bureaukrati har fået en negativ klang. Også administrative arbejdspladser er præget af værdibaseret ledelse, hvor det ikke er regler, men værdier, der er styrende. Man kan sige, at man vender tilbage til nogle af de principper, der gjorde sig gældende inden, bureaukratiet blev den almindelige organisationsform: Medarbejdernes loyalitet skal sikres ved, at de føler en tilknytning til virksomheden, tager virksomhedens værdier til sig og gerne føler, at hele firmaet er én stor familie. Fortalerne for den værdibaserede ledelse (fx Hildebrandt, 2008) ser denne ledelsesform som en mulighed for at bryde bureaukратиets stive strukturer op, skabe en større fleksibilitet og bedre mulighed for individuel udvikling. Der etableres team uden nogen fast indbygget arbejdsdeling. Karrierevejene bliver, i

hvert fald nogle steder, mere flygtige og uforudsigelige i det administrative arbejde. Ledelsen bliver meget mere dialogorienteret.

Men samtidig med, at der sker denne opblødning i de bureaukratiske hierarkier, sker der en standardisering af arbejdet. Arbejdsgange bliver formaliserede, kvalitetsnormer bliver præciserede, og der udvikles standarder for, hvorledes sager skal håndteres og gennemføres. It spiller her en central rolle. Det er ikke it-systemerne, der skaber formaliseringen og standardiseringen af det administrative arbejde, men denne udvikling bæres igennem ved hjælp af it-systemer.

KØNSARBEJDSDELINGEN I DET ADMINISTRATIVE ARBEJDE

Indtil omkring år 1900 udførtes det administrative arbejde næsten udelukkende af mænd. Men omkring daværende århundredeskifte voksede det administrative arbejde så meget i omfang, at man begyndte at opdele arbejdet i faglærte og ufaglærte funktioner, og i de første år af det 20. århundrede opdeltes kontorarbejdet i korrespondenter, bogholdere, arkivpersonale, sekretærer, telefonpassere osv. (Geertsen, 1990:17). De ufaglærte funktioner blev anset for at være passende for det, Kirsten Geertsen kalder ”dannede unge piger.” Kontorarbejde blev på det tidspunkt et passende job for middelklassens piger. En del af dem havde taget en præliminæreksamen eller realeksamen, men var endnu ikke trådt ind i ægteskabet. De var ikke selvforsørgende, og de kunne derfor aflønnes på et ganske lavt niveau. I de første årtier af det 20. århundrede etableredes der særlige handelsskoleforløb for kvinder, og udførerne af det mere rutineprægede administrative arbejde skiftede på få årtier køn. Allerede i 1921 udgjorde kvinderne 56 pct. af de kontoransatte (Juul, 2008).

Denne arbejdsdeling i det administrative arbejde mellem kønne blev anset for at være naturlig. Man kan sige, at der sker en ’naturalisering’ af kønsarbejdsdelingen. Denne naturalisering blev i 1916 udtrykt af inspektøren for Købmandsskolen i København på følgende måde:

[...] kvinder er ypperlige kontormedarbejdere og finder særlig anvendelse som stenografer og maskinskrivere. De er ofte mindre egnede til at handle på eget initiativ, men de yder til gengæld et bedre og solidere mekanisk arbejde end mændene, deres orden og akkuratess er pålidelig, og deres udholdenhed betydelig større, navnlig fordi de pga. deres natur trættes mindre af det regelbundne arbejde (her citeret fra Juul, 2008).

Som vi skal se senere, er det forbavsende, i hvor høj grad denne naturalisering af administrative kvinders evner og præferencer er blevet opretholdt i de snart 100 år, der er gået, siden kvinderne i stort omfang gjorde deres indtog i det administrative arbejde.

I 1920'erne var administrativt kontorarbejde stadig noget kvinder kun kunne varetage, indtil de fik børn. Men efterhånden blev kontorarbejde noget, kvinder kunne varetage igennem et helt arbejdsliv. Dette skifte førte til, at man fra fagforeningernes side arbejdede for en ligestilling mellem mænd og kvinder på det administrative område: Man arbejdede bl.a. for lige adgang til lærepladser og ligeløn. Dette arbejde førte fx til, at det at skrive på maskine – et område, hvor kvinderne dominerede – i 1930'erne blev et faglært arbejde. Denne kamp for ligestilling rokkede dog ikke ved kønsarbejdsdelingen i det administrative arbejde. Kvinderne skrev på maskine, passede telefon, havde forkontorfunktioner, førte regnskab og passede journaler og arkiver. Mændene var sagsbehandlere, og ledelsesfunktionerne blev varetaget af mænd.

I 1980'erne, da den digitalt baserede kontorteknologi blev introduceret i det administrative arbejde, blev det opfattet som en trussel for størstedelen af kvinderne i administrativt arbejde, fordi – forestillede man sig – denne nye teknologi kunne bortrationalisere og automatisere mange af de funktioner, netop kvinderne varetog i det administrative arbejde.

Janni Nielsen udgav i 1984 en lille bog om kvinder, teknologi og kontorarbejde. Heri refererede hun en række skræmmende udenlandske undersøgelser, der viste, at den nye kontorteknologi kunne bortrationalisere en stor del af det administrative arbejde. Ifølge Janni Nielsen viste disse udenlandske undersøgelser bl.a., at bankerne kunne reducere antallet af ansatte med 30 pct., og arbejdet ved skrivemaskinerne kunne rationaliseres voldsomt.

Eftersom 85 pct. af de ansatte på kontorområdet er kvinder, som besætter de nederste job i hierarkiet, og eftersom det primært er mellem- og underfunktioner, der automatiseres, ja så er indføringen og anvendelsen af informationsteknologi på kontorområdet særlig problematisk for kvinder. Det er deres ansættelse, der er i fare. Eller sagt med andre ord: Teknologi er et kvindepøblem (Nielsen, 1984:56).

Som vi kommer lidt nærmere ind på i næste afsnit, har informationsteknologien siden da bortrationaliseret mange flere arbejdsfunktioner, end man kunne forestille sig i 1980'erne. På trods af det udgør det administrative arbejde stort set den samme andel af den samlede beskæftigelse i 1997 og i 2006 (se tabel 2.1), og i absolutte tal er antallet af ansættelsesforhold faktisk steget i perioden (se tabel 2.2). Endelig kan det konstateres, at kønsarbejdsdelingen i det administrative arbejde ikke har ændret sig i perioden.

TABEL 2.1

Udviklingen i administrative job fra 1997-2006 fordelt på køn. Procent.

	Administrative job	Alle	Mænd	Kvinder
1997	20	80	31	69
1998	20	80	31	69
1999	21	79	31	69
2000	19	81	37	63
2001	19	81	31	69
2002	19	81	30	70
2003	19	81	36	64
2004	18	82	30	70
2005	19	81	32	68
2006	17	83	31	69

Anm.: Tabellen er lavet på baggrund af Danmarks Statistiks lønstatistik. I denne statistik indgår ansættelsesforhold i brancherne landbrug og fiskeri ikke. Ligeledes mangler ansættelsesforhold i private virksomheder med under 10 ansættelsesforhold. Endelig er der kun medtaget ansættelsesforhold for de 25-59-årige. Vi har gennemgået jobkoderne og trukket de personer ud, der primært er beskæftiget med administrativt arbejde, dvs. fordeler rettigheder og pligter mellem personer, institutioner eller virksomheder.

Til gengæld har det administrative arbejde skiftet karakter. Ud over at administrativt arbejde ses som kvindearbejde, fordi det er i overensstemmelse med, hvad der anses for kvinders naturlige perfektionisme og evne til at klare rutineprægede opgaver, er der kommet yderligere en kønsstereotypi i spil, som refererer til kvindernes særlige omsorgsgen. Kvinder med administrative stillinger tillægges en særlig evne til at fungere som edderkoppen i spindet, dvs. den, der formidler informationer rundt internt, og som sørger for, at konflikter løses, og at chefen husker at anerkende den, der skal anerkendes m.m. (Sjørup & Thomsen, 1989).

TABEL 2.2

Udviklingen i administrative job fordelt på køn 1997-2006. Absolutte tal.

	Administrative job	Alle	Mænd	Kvinder
1997	237.194	974.053	73.131	164.063
1998	247.012	1.264.804	75.469	171.543
1999	268.324	1.034.786	84.442	183.882
2000	298.474	1.256.911	93.239	205.235
2001	301.864	1.263.414	93.056	208.808
2002	294.230	1.270.714	88.931	205.299
2003	308.983	1.296.563	93.913	215.070
2004	285.994	1.272.145	86.087	199.907
2005	320.870	1.390.688	101.755	219.115
2006	312.204	1.497.647	97.163	215.041

Anm.: Tabellen er lavet på baggrund af Danmark Statistiks lønstatistik. I denne statistik indgår ansættelsesforhold i brancherne landbrug og fiskeri ikke. Ligeledes mangler ansættelsesforhold i private virksomheder med under 10 ansættelsesforhold. Endelig er der kun medtaget ansættelsesforhold for de 25-59-årige. Vi har gennemgået jobkoderne og trukket dem ud, der primært er beskæftiget med administrativt arbejde, dvs. fordeler rettigheder og pligter mellem personer, institutioner eller virksomheder.

I et nyere studie af lægesekretærernes arbejde viser lektor fra Aalborg Universitet Pernille Bertelsen (2007), hvor mange usynlige opgaver, der indgår i sekretærernes arbejde. Det er den almindelige forestilling, at lægesekretærerne bruger det meste af deres arbejdstid på at skrive journaler. Det viser sig imidlertid, at de bruger det meste af deres arbejdstid på alt muligt andet end at give datainput og dataoutput fra journalen. Derfor giver den elektroniske patientjournal ikke den rationaliseringsgevinst i lægesekretærernes arbejde, som sygehusledelser og politikere forestillede sig.

IT OG DET ADMINISTRATIVE ARBEJDE

It fik langt mere gennemgribende betydning for udviklingen af det administrative arbejde, end man kunne forestille sig i 1980'erne, hvor it for alvor blev introduceret i det administrative arbejde.

De første årtier blev it primært anvendt til at automatisere enkeltfunktioner i det administrative arbejde. Bankerne opbyggede datacentre, der kunne opbevare, beregne og udskrive på alle bankkonti, og den manuelle opdatering af bankkonti forsvandt. Den manuelle skrive-

maskine blev i første omgang erstattet af det elektroniske tekstbehandlingssystem. En maskine, som basalt set var en elektronisk skrivemaskine, men som dequalificerede det håndværk, maskinskrivning hidtil havde udgjort. I første omgang var skrivefunktionen stadig en selvstændig opgave, adskilt fra sagsbehandlingen. Men da pc'en omkring år 1990 blev introduceret på kontorerne, gik man bort fra at skrive fra koncept. Det blev en opgave for sagsbehandleren at skrive brevene færdige.

Det var også på det tidspunkt, at visionen om det integrerede kontor opstod. Kontoret, hvor alle dokumenter og informationer findes i digital form, hvor sager styres digitalt, hvor procedurer er fastlagt i digitale systemer, og hvor enhver altid og hvor som helst har adgang til de relevante informationer.

Visionen om det integrerede kontor viste sig at være noget vanskeliggere at realisere, end man forudså i begyndelsen af 1990'erne, men nu, 10-15 år efter, begynder visionen måske at materialisere sig eller nærmere digitalisere sig.

Et skridt var udviklingen af internettet, som, efterhånden som det udviklede sig, gjorde masser af ekstern information tilgængelig på skærmen umiddelbart. Internettet gjorde e-mail og senere IP telefoni mulig, og kommunikation blev dermed meget hurtigere, fleksibel – og også mere uformel og direkte.

Sammen med internettet kom intranettet. Organisationens eget interne digitale net, hvor intern kommunikation foregår, hvor der er adgang til regler, procedurer, arkiver og databaser. Intranettet gjorde digitalisering af journaler og andre databaser oplagt, for dermed var der mulighed for, at alle medarbejdere havde adgang til alle databaser hele tiden. En udvikling, der først kan realiseres fuldt ud, når man har det papirløse kontor – kontoret, hvor alle dokumenter findes i digital form, og al dokumenthåndtering foregår digitalt.

Intranettet gør det også muligt at rationalisere mange af de interne planlægningsfunktioner: Fx sker lokalebookning via intranettet, hvor der også er adgang til alles kalendere og mulighed for, at man kan booke hinandens tid og lave fx vagtplaner.

Endelig er der sket en voldsom udvikling af specialiserede sagsbehandlingssystemer. Næsten al sagsbehandling understøttes nu af it-systemer.

Da vi formulerede projektet for godt 3 år siden, havde vi en forestilling om, at vi skulle undersøge betydningen af tre typer af it-

systemer for det administrative arbejde: den elektroniske kalender, den elektroniske journal og det dedikerede sagsbehandlingssystem. I de virksomheder, som vi har været ude i, har det imidlertid vist sig, at denne opdeling i tre separate systemer ikke længere er mulig. Kalenderen, elektroniske databaser og specifikke sagsbehandlingssystemer er bygget sammen til ét integreret it-system.

Hvad vi nu står over for, er integrerede it-baserede workflow-systemer i det administrative arbejde. Systemer, hvor procedurer, dataadgang, standarddokumenter, arkiveringsfunktioner, kontrolforanstaltninger og tidsstyring lægges ind i et sammenhængende it-system. Sådanne sammenhængende sagsbehandlingssystemer forudsætter, at forskellige systemer og forskellige databaser kan integreres. Udvikling af digitaliserede workflow forudsætter derfor også en i hvert fald delvis etablering af 'Enterprise Ressource Planning'-systemer (ERP), dvs. systemer, der integrerer virksomhedens forskellige data og programmer.

ADMINISTRATIVT ARBEJDE OG ARBEJDSMILJØET

De sidste 10-15 års teknologiske udvikling har bidraget til at ændre det administrative arbejde fundamentalt. Det er imidlertid vanskeligt at afgøre lige præcist, hvad det er for et bidrag, teknologien har givet til ændringerne, for samtidig med, at der er sket en voldsom digitalisering af det administrative arbejde, er der sket mange andre ting, som også har ændret arbejdet. Bl.a. har opgaverne ændret sig som følge af globaliseringen og omstillingen af den offentlige sektor, ligesom der er indført nye ledelsessystemer og organisationsprincipper.

Vi vil i næste kapitel diskutere, hvordan vi i en analyse af it's betydning for arbejdsmiljøet kan håndtere det problem, at it-teknologiens konsekvenser for arbejdsforhold og for arbejdsmiljø ikke kan isoleres fra andre forhold.

I dette afsnit vil vi kort gennemgå, hvad vi ved om arbejdsmiljøet i administrativt arbejde og særligt arbejdsmiljøet for bankassistenter og socialrådgivere.

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) følger udviklingen i danskernes arbejdsmiljø ved hjælp af spørgeskemaer til den såkaldte Nationale Arbejdsmiljø Kohorte (NAK). Det er muligt at se på udviklingen i arbejdsmiljøet fra 2000-2005 på henholdsvis branche- og

jobprofil. Det administrative arbejde befinder sig inden for Branchearbejdsmiljøråd for finans- og offentlig kontor/administration (BAR FO-KA), og de to faggrupper, vi behandler, er at finde i henholdsvis jobklynge 1, hvor bankassistenternes indgår, og i jobklynge 2, hvor socialrådgiverne indgår.⁴ Desværre indeholder ikke alle resultaterne oplysninger om køn.

Disse arbejdsmiljøundersøgelser viser, at i perioden fra 2000 til 2005 oplever lønmodtagerne generelt krav om højere tempo i arbejdet, uden at der tilsvarende er sket en stigning i indflydelse og udviklingsmuligheder. Endvidere er der en signifikant stigning i de følelsesmæssige krav, der stilles til den enkelte lønmodtager. Til gengæld oplever lønmodtagerne generelt at have bedre fremtidsmuligheder og bedre støtte af deres nærmeste leder. Flere kvinder end mænd oplever i 2005, at der stilles flere følelsesmæssige krav. Kvinderne oplever endvidere at have mindre indflydelse i deres arbejde, og de oplever generelt en større jobusikkerhed end mændene. Kvinderne er også mindre tilfredse end mændene med muligheden for at skabe kvalitet i arbejdet.

Den generelle kønsfordeling i BAR FOKA er cirka 35/65 i kvinders favør, socialrådgiverne har en kønsfordeling på 40/60, og bankassistenternes er 30/70 – begge i kvinders favør.

I det følgende beskriver vi de signifikante forskelle, der er mellem BAR FOKA og de andre brancher i forhold til de dimensioner, hvorved NFA måler det psykiske arbejdsmiljø.

BAR FOKA-området er kendetegnet ved, at lønmodtagerne oplever større udviklingsmuligheder og bedre fremtidsmuligheder end andre brancher. Til gengæld oplever lønmodtagere inden for BAR FOKA-området en stor arbejdsmængde, der ofte kræver, at man må arbejde over.

Lønmodtagere ansat inden for BAR FOKA-området ligger absolut højest i oplevelsen af kvantitative krav i arbejdet. Gennemsnittet for alle brancher er 40 point,⁵ og BAR FOKA ligger på 48 point. Denne afvigelse er signifikant. Det skyldes til dels krav om et højt tempo i ar-

4. En jobklynge består af forskellige jobprofiler, der ligner hinanden, og derfor bliver samlet i én klynge.

5. De fire spørgsmål, der tilsammen måler de kvantitative krav, kan give en score fra 1-100 point, hvor 100 point står for ekstremt høje krav og 0 for ingen krav. I samtlige dimensioner opereres der med denne skala, men spørgsmålene er selvfølgelig forskellige. For en mere detaljeret gennemgang se: www.arbejdsmiljoforskning.dk.

bejdet, hvor gennemsnittet for samtlige brancher ligger på 59 point, hvor BAR FOKA ligger på 62 point. Forskellen er signifikant.

Lønmodtagerne på BAR FOKA-området ligger også over gennemsnittet med hensyn til oplevelsen af kognitive krav. Gennemsnittet ligger på 64 point, mens BAR FOKA ligger på 67. Forskellen er signifikant.

Til gengæld har lønmodtagere inden for BAR FOKA en højere grad af variation i arbejdet (64 mod 60 point) samt en større grad af forudsigelighed i arbejdet (62 mod 58 point) sammenlignet med gennemsnittet. Forskellene er signifikante.

Endelig ligger disse lønmodtagere under gennemsnittet, hvad angår social støtte fra kollegaer (www.arbejdsmiljoforskning.dk; Burr, 2006).

I jobklynge 1, der indeholder bankassistenterne, har næsten 90 pct. siddende arbejde, og halvdelen oplever krav om et højt tempo, hvilket i begge tilfælde er signifikant højere end andre jobklynger.

I jobklynge 2, hvor socialrådgiverne befinder sig, har knap 80 pct. siddende arbejde, og cirka 50 pct. oplever krav om højt tempo.

Disse undersøgelser viser, at det især er på graden af kvantitative krav og tempoet, at det administrative arbejde adskiller sig. Denne belastning opvejes til dels af, at lønmodtagerne i administrativt arbejde både ser udviklings- og fremtidsmuligheder i arbejdet samt oplever at have en stor grad af variation og forudsigelighed i arbejdet.

OPSAMLING PÅ HISTORIEN OM DET ADMINISTRATIVE ARBEJDE

Administrativt arbejde er vanskeligt at definere, men vi definerer overordnet administrativt arbejde som: formidling af og kontrol med formaliserede transaktioner mellem individer, institutioner og/eller virksomheder. Produktet vil oftest være rettigheder og pligter fastsat i dokumenter. Transaktionerne reguleres i henhold til regler og traditioner og ikke i forhold til den administrative medarbejders egne synspunkter.

Der er mindst fire forhold ved administrativt arbejde, der ikke er naturgivne, hvilket gennemgangen af den historiske udvikling har vist:

- Hvorvidt det administrative arbejde er en integreret del af produktion, service eller hjemmearbejde, eller om det administrative arbejde er en adskilt aktivitet, har ændret sig op igennem historien og vil fortsat gøre det.
- De organisationsstrukturer, det administrative arbejde har været placeret i, har ændret sig væsentligt fra en slags familær kontrol over bureaukratiet til fx teamkontrol.
- Den horisontale kønsarbejdsdeling har ændret sig, fra at administrativt arbejde har været et mandsdomineret område til i dag at være et kvindedomineret område. Historien viser, at arbejdsdelingen mellem mænd og kvinder i det administrative arbejde baserer sig på nogle meget overlevelsedygtige forestillinger om, hvad mænd og kvinder kan og vil.
- Der har op igennem historien været en tendens til at beskrive de administrative job som forudsigelige og temmelig rutineprægede, hvilket givet anledninger til mange forestillinger om, at administrative funktioner kan automatiseres. Ofte overses det, at det administrative arbejde indeholder mange delvist skjulte aktiviteter, som ikke kan standardiseres.
- Standardiseringsbestræbelser og it-baserede forsøg på at automatisere dele af det administrative arbejde udfordrer ofte arbejdets kerne. Dvs. at det, der opfattes som det værdifulde og vigtige i arbejdet, udfordres. Standardiseringsbestræbelser vil derfor ofte udløse en mere eller mindre synlig kamp om at definere og afgrænse arbejdets kerne.

En antagelse er, at de fire aspekter hænger indbyrdes sammen. For eksempel er der formentlig en sammenhæng mellem beskrivelsen af arbejdet som et adskilt rutinejob i en stærkt hierarkisk organisation, som varetages af lavtlønnede kvinder, hvorimod det førhen fx var beskrevet som et betroet arbejde, der krævede særlige kompetencer og derfor kun kunne varetages af mænd. I det følgende vil vi søge efter sammenhænge og forklaringer, der ligger bag den kønsarbejdsdeling, som findes på de besøgte arbejdspladser. De fire aspekter skal i de empiriske analyser hjælpe os med at udfordre vanetænkningen og komme bag om det, der ser naturgivne ud, når man slår ned på et enkelt tidspunkt i historien.

Teknologien har haft en ikke ringe indflydelse på udviklingen af det administrative arbejde og måske især i dette årti. Det er især udviklingen af informations- og sagsbehandlingssystemer, der har givet nye mu-

ligheder. I den forbindelse er det vigtigt i vores empiriske analyser at undersøge, om disse systemer giver den administrative medarbejder større eller mindre beslutningsrum. Standardiseringer, som er tidens nye løsen, kan have begge typer af konsekvenser.

BEGREBER OG METODE

INDLEDNING

Man kan ifølge Augustsson & Sandberg (2003) studere betydningen af it for arbejdsforholdene på to måder:

- Man kan tage udgangspunkt i teknologien: En teknologi er opfundet. Hvilken betydning får den for arbejdsforholdene?
- Man kan tage udgangspunkt i arbejdsforholdene: Hvordan har de udviklet sig, og hvilken rolle spiller teknologi i den forbindelse?

Vi vælger at tage udgangspunkt i arbejdsforholdene med fokus på, at it kan anvendes på mange forskellige måder, med forskellig betydning for arbejdsforholdene. I den forbindelse trækker vi på socialvidenskabelige studier, der analyserer vekselvirkningen mellem teknologien og det sociale.

Socialvidenskabelige studier af teknologi har mange år bag sig, og der er udviklet en række forskellige skoler og traditioner inden for området.

Fælles for en stor del af den socialvidenskabelige teknologiforskning er, at den tager afstand fra teknologideterminisme, som er meget udbredt i den offentlige debat. Den tager afstand fra en opfattelse af, at teknologi af sig selv nødvendigvis ændrer de sociale forhold på

måder, som er givet ved teknologiens udformning – eksempelvis at it nødvendigvis gør arbejdet mere effektivt, eller at teknologien stiller større krav til medarbejdernes kompetencer. I den teknologideterministiske opfattelse er teknologien en udefrakommende og selvstyrende ting (en uafhængig variabel), som har mangesidede konsekvenser for sociale og økonomiske forhold i samfundet.

Den socialvidenskabelige teknologiforskning er forenet i et synspunkt om, at teknologiens konsekvenser for det sociale liv på ingen måde er entydige og klare, men afhænger af en række sociale, kulturelle, økonomiske og politiske forhold. Herunder hører også vores holdninger til teknologi, vores begrebsliggørelse af, hvad teknologi kan og ikke kan, vores forventninger og antagelser om, hvad teknologiske forandringer vil føre og kan føre til, og den måde teknologi præsenteres i medier og i organisationer (Grint & Woolgar, 1997:6).

Den socialvidenskabelige interesse for samspillet mellem teknologi og arbejde blev tidligt udfoldet i den sociotekniske tradition, der kan føres helt tilbage til Trist & Bamforths (1951) studier af arbejdet i de britiske kulminer umiddelbart efter 2. verdenskrig. Pointen var her, at i arbejdet mødes to forskellige systemer: Det tekniske system med sine rationaler, og det sociale system med helt andre rationaler. Hvad der teknisk set var mest hensigtsmæssigt, behøvede ikke at være socialt mest hensigtsmæssigt. Det tekniske systems rationale trak i retning af ensartethed, forudsigelighed og standardisering, hvis det skulle fungere optimalt. Det sociale system fungerede kun effektivt, antoges det, hvis der var mening, interaktion, variation og læring. Derfor så socioteknikken det som sin opgave at optimere relationen mellem det tekniske og det sociale system, således at der blev taget hensyn til begge systemers rationale og logik. Denne sammentænkning af de to systemer udmøntede sig bl.a. i en række alternative produktionsdesign i de skandinaviske lande – et af de mest kendte var Volvos forsøg med at nedbryde samlebåndet, for i stedet at lave nogle øer i produktionshallen, hvor en gruppe af medarbejdere foretog montagearbejde.

Socioteknikkens adskillelse af det tekniske og det sociale havde en betydelig relevans og rigtighed, når det drejede sig om design af komplekse mekaniske produktionsanlæg. Når det drejer sig om de administrative informationsteknologier, er det imidlertid ikke muligt at drage en klar grænse mellem det sociale og det tekniske. Dels fordi den samme teknologi kan bruges på mange forskelligartede måder, dels fordi brugen

af teknologi præges af forestillinger om, hvad det er for en opgave, der skal løses, hvad der er effektivt, og, hvad forskellige personalegrupper kan og vil, herunder hvad mænd og kvinder kan og vil.

Den sociotekniske tradition har haft indflydelse på tilgange til design inden for it-området. Specielt er den skole, der betegner sig som 'Participatory design' (Ehn, 1988; Kensing, 2003) stærkt influeret af den skandinaviske socioteknik. Her er der udviklet metoder til inddragelse af medarbejderne i udviklingen af nye systemer. Her skal der dog ikke anlægges et designperspektiv. Vi ser derimod på teknologien i brug.

I de følgende afsnit vil vi præsentere vores forståelse af it og de begreber, som vi vil anvende i de empiriske analyser.

TEKNOLOGIEN I BRUG

I stedet for, som socioteknikken, at se teknologien og det sociale som adskilte, ser vi de to sfærer som sammenvævede i den praktiske anvendelse. I dette perspektiv kan fx ét it-system ses som forskellige teknologier, hvis det anvendes forskelligt. I forlængelse af dette perspektiv er det *anvendelsen* af it-systemet, det er relevant at beskæftige sig med.

Vi tager vores afsæt i Wanda Orlikowskis studie fra 2000. Hun har lavet et studie af brugen af it-systemet Lotus Notes på to virksomheder og i forskellige afdelinger. Hendes hovedpointe er, at it-systemer først bliver interessante som strukturerende princip, når systemet faktisk bruges. Hun skelner derfor mellem to aspekter ved teknologien:

- Teknologien som artefakt.
- Brugen af teknologien.

Det er først, når teknologien bruges i en social praksis, at den kan siges at strukturere noget som helst. Når en bruger tager teknologien i anvendelse, skaber vedkommende også en praksis for, hvordan han/hun interagerer med teknologien, som kan være meget forskellig fra andres praksis.

Personers brug af teknologien bliver struktureret af erfaringer, viden, værdier, vaner, magtrelationer, normer og den teknologi, der er til rådighed. Over tid vil folk konstituere en måde at bruge teknologien på, men denne konstitution kan dog godt ændres. It-systemer er ikke stati-

ske. Hendes pointe er således, at det samme it-system kan bruges helt forskelligt afhængig af kontekst og praksis, hvilket hendes empiriske analyser bekræfter.

I analyserne af brugen af Lotus Notes kommer hun frem til mindst tre forskellige strategier i forhold til systemet:

- *Inerti*: Grupper af medarbejdere, der bruger teknologien til at fortsætte med deres arbejde som hidtil. De bruger systemet så lidt som muligt.
- *Applikation*: Grupper af medarbejdere, der tilpasser sig systemet. Det vil sige, at de i interaktionen med systemet ændrer deres måde at arbejde på, så det matcher systemet.
- *Forandring*: Grupper af medarbejdere, der i interaktionen ændrer deres måde at arbejde på radikalt, samtidig med at de ændrer og stiller krav til systemet.

I vores caseanalyser vil det være muligt at efterprøve Orlikowskis resultater, idet der i bankerne og i jobcentrene er tale om systemer, der ser ud til at blive brugt forskelligt med forskellige konsekvenser for medarbejderne.

For yderligere at forstå relationen mellem teknologien og det sociale og for at operationalisere Orlikowskis pointer vil vi trække på nogle centrale begreber udviklet i den såkaldte 'Science and Technology Studies'-tradition (STS-tradition)⁶ (Lohan, 2000).

Maria Lohan, som vi her har taget udgangspunkt i, ser ligesom Orlikowski en interaktion mellem det sociale og teknologien som afgørende for en diskussion af it's betydning for det sociale (Lohan, 2000). Hun præsenterer tre begreber, der præciserer, hvordan interaktion mellem det sociale og teknologien kan foregå:

- Fortolkningsmæssig fleksibilitet ('interpretative flexibility')
- Scenarie/script
- Aktant.

6. Vi er udelukkende inspireret af STS-begrebsverden og vil ikke udføre en egentlig STS-analyse. Vi vil bruge begreberne på en pragmatisk måde.

Sammen med begrebet cyborg, som vi bruger i forlængelse af Anne Jorunn Bergs anvendelse⁷ (Berg, 1996), strukturerer de vores analyser af it-anvendelsen på casearbejdspladserne.

FORTOLKNINGSMÆSSIG FLEKSIBILITET KNYTTET TIL TEKNOLOGIEN

Med begrebet fortolkningsmæssig fleksibilitet henvises der til, at teknologien ikke har nogen selvstændig mening, men kan fortolkes på forskellige måder. Når der indføres et nyt it-system på en administrativ arbejdsplads, hvad er så meningen? At få sagsbunkerne ned, at overvinde de begrænsninger, der ligger i tid og rum – så alle kan arbejde, hvor som helst og hele tiden – at gøre det mere synligt for kunder eller brugere, hvad der ligger til grund for sagsafgørelsen, at bortrationalisere nogle funktioner, at skabe bedre samarbejde og et bedre læringsmiljø, at skabe en mere attraktiv arbejdsplads eller at forbedre karrieremulighederne for nogle grupper frem for andre? Der kan sagtens være forskellige og måske modsætningsfyldte meninger knyttet til det samme system på samme tid, og den mening, systemerne tildeles, kan ændre sig over tid.

Det er klart, at den mening, systemerne tildeles, påvirker anvendelsen af it-systemerne. Samtidig har systemerne, som de nu engang er udformet, også en effekt på organisationen og de sociale relationer. Denne effekt udtrykkes i begrebet scenarie/script.

SCENARIO/SCRIPT – TEKNOLOGIENS FORUDFATTETHED

Informationsteknologien er i udgangspunktet fleksibel og åbner for mange forskelligartede anvendelsesmuligheder. Men dermed ikke sagt at teknologien og dens udformning er ligegyldig. De personer, der konstruerer teknologien, har nogle forståelser af slutbrugeren og den anvendelsessituation, det scenarie, teknologien skal anvendes i, som designerne skaber teknologien omkring. Hermed lægges nogle begrænsninger ind i anvendelsen af teknologien. Man kan tale om, at der i systemerne er indbygget et slags manuskript (script). De, der udvikler teknologien, kan således bevidst eller ubevidst skabe systemer, som udfordrer den forstå-

7. Indførelsen af cyborg-begrebet i feministisk teknologiteori henføres til Donna Haraway og hendes essay *A Cyborg Manifesto: Science, Technology, and Socialist-Feminism in the Late Twentieth Century* (1991).

else, medarbejdere og ledere har af, hvad der er kerneopgaven i arbejdet. Hvis ikke medarbejderne har mulighed for eller formår at vælge en forandringsstrategi (jf. Orlikowski), men blot følger scriptet, kan det skabe meningsløshed, fordi det, der tidligere var arbejdets kerne og arbejdets mening, mister betydning. Her vil teknologiens fortolkningsmæssige fleksibilitet blive afprøvet.

AKTANT – TEKNOLOGIEN SOM MEDIE TIL AT SÆTTE PRIORITERINGER OG MAGT IGENNEM

Teknologi kan til tider også ses som en aktant, dvs. en ikke-menneskelig aktør. I forlængelse af ovenstående kan informationsteknologien fx blive en aktant ved, at teknologien bliver opfattet som talsperson for dem, der har konstrueret teknologien, eller kræver, at den bliver brugt på en bestemt måde. Arbejdsmarkedsportalen, som er udviklet for Arbejdsmarkedsstyrelsen, og som anvendes i jobcentrene landet over, kan siges at være en aktant for Beskæftigelsesministeriet og for den aktive beskæftigelsespolitik, som ministeriet forfølger.

CYBORG – TEKNOLOGIEN SOM STRUKTURERENDE FOR DET DAGLIGE ARBEJDE

Begrebet cyborg stammer fra science fiction litteraturen, hvor det beskriver en sammenvoksning af menneske og teknologi. Her bruger vi det i den lidt blødere forståelse, at mennesker tilpasser fx deres måde at tænke eller handle på til teknologien.

Teknologien er en praktisk realitet, som man må tilpasse sig til, og som man må tilpasse sine ønsker og behov. Teknologien præger de daglige rutiner og arbejdsgange. Lader man fx sin dag strukturere af e-mails, som de kommer ind, eller sætter man nogle bestemte perioder af dagen af til at læse e-mails? Hvis et program har en lang opstartsperiode, så sætter man det måske i gang lige før en pause, så programmet er køreklart, når pausen er overstået. Cyborg-begrebet beskriver individuelle tilpasninger mellem teknologi og menneske.

FRA FIRE BEGREBER TIL FIRE PROBLEMOMRÅDER

Ovenstående fire begreber lægger op til, at it ikke kan studeres isoleret, og at teknologiens konsekvenser så langt fra er entydige. Teknologien kan kun forstås i sammenhæng med den praksis, der udvikler sig omkring den, og her giver de ovennævnte fire begreber en indgang til at analysere teknologien i praksis.

Disse fire begreber kan være strukturerende for analyser af den lokale konstruktion af it i praksis i virksomheder og på arbejdspladser. Vi vil imidlertid gerne sikre, at vores analyser af denne konstruktion af it i praksis relaterer sig til problemstillinger, som har en relevans ud over den enkelte arbejdsplads, den enkelte virksomhed/institution og den enkelte sektor. Vi vil derfor gerne relatere analysen til problemstillinger, der gør sig gældende på tværs af arbejdspladser, virksomheder og sektorer. Dermed kan man sige, at vi lægger os imellem en konstruktivistisk analysetilgang med fokus på den lokale konstruktion af teknologi i praksis og en strukturalistisk analysetilgang, der ser konstruktionen af teknologi i praksis som et resultat af generelle udviklingstræk i samfundet. Denne tilgang muliggør, at vi samtidig kan fastholde et åbent blik på, hvad det er for en konstruktion af mening, processer, arbejdsgange og it, der foregår lokalt, samtidig med at vi kan relatere analyserne til tværgående problemstillinger.

Vi vil således arbejde med fire tværgående begreber, som udtrykker hvert sit samfundsmæssigt definerede problemområde:

Effektiviseringsværktøj: Effektivisering er et hovedargument for at indføre it. Et argument som alle, der vil have indflydelse på it-udvikling og arbejde, må forholde sig til. Der er imidlertid en meget stor fortolkningsmæssig fleksibilitet i forhold til, hvad der er effektivt.

Kerneopgaven: Forståelse af, hvad der er arbejdets kerneopgave, er helt afgørende for mening i arbejdet og udvikling af faglighed. Forståelsen af, hvad kerneopgaven er, udvikles på den enkelte arbejdsplads, i sektorerne og i fagene. Det scenarie og det script, der ligger i teknologien, kan bygge på en radikalt anden tolkning af kerneopgaven. Dermed kan der opstå et pres på medarbejdere, ledere og fag for at udvikle nye forståelser af, hvad kerneopgaven er, og dermed også hvad arbejdets mening er.

Køn: Selv om arbejdet ændrer sig, opretholdes en arbejdsdeling mellem mænd og kvinder med meget forskelligartede arbejdsvilkår.

Denne opdeling mellem mande- og kvindejob baserer sig på forestillinger om, hvad mænd og kvinder kan og vil. Det er forestillinger, som udspringer sig på den enkelte arbejdsplads, men som også knytter sig til fag og sektorer. Denne konstruktion af kønsforskellene spiller sammen med forestillinger om effektivitet, og hvad der udgør kerneopgaven.

Kontrol: It påvirker, hvilken og hvor meget kontrol medarbejderne har over deres eget arbejde, ligesom it også påvirker, hvor intensivt arbejdet er. Derfor er kontrol og arbejdsintensitet vigtige parametre, som i høj grad knytter sig til den daglige strukturering af arbejdet.

Begreberne effektivitet, kerneopgave, køn og kontrol vil være strukturerende for caseanalyserne. I det følgende vil vi udfolde de fire begreber nærmere.

OM EFFEKTIVITET

It indføres ikke på grund af designets æstetik eller systemernes raffinement – i hvert fald ikke officielt. It indføres, ligesom de fleste andre organisatoriske ændringer, fordi det angiveligt kan medvirke til effektiviseringer.⁸ Effektivitet er en central parameter i fortolkningen af, for det første, hvad it kan og skal, for det andet af den magtudøvelse, der sker gennem it-udviklingen, og for det tredje af det script, it-systemerne indeholder. Hvis et it-projekt ikke kan begrundes i effektivitetsargumenter, som virker plausible i organisationen, så bliver der ikke noget it-projekt. Og de effektivitetsforestillinger, der ligger bag it-udviklingen, præger den udvikling og brug af systemerne, der etableres.

Effektivitet er – i teorien – et meget simpelt og rationelt begreb. Effektivitet udtrykker forholdet mellem input og output: Jo større output, der kommer af et givet input, jo større effektivitet. I praksis er det imidlertid langt mere vanskeligt at afgøre, hvad der er effektivt, og hvad der ikke er effektivt (Hvid, 1999). Som Jackson & Carter (2000) skriver:

Understandings of efficiency are, rather than rational and scientific, value-laden, rooted in ideology, prioritise some interests over others and are enforced through power (s. 209).

8. Vi skelner ikke her mellem effektivitet og produktivitet, men bruger effektivitet som synonym for det engelske ord 'efficiency', der er defineret som relationen mellem input og output.

I de fleste organisationer foregår der en mere eller mindre åbenlys strid om, hvad effektivitet er, og hvilke konkrete effektiviseringstiltag der skal sættes på. It-, planlægnings- og økonomiafdelingen vil måske lægge vægt på at få effektiviseret arbejdsfunktioner og arbejdsgange. Tankegangen kan her være, at hvis alle enkelte operationer og funktioner rationaliseres, så vil den samlede effektivitet øges. HR-afdelingen lægger måske vægt på at få et forhøjet kompetenceniveau og en forbedret ledelseskvalitet, så organisationen bliver i stand til hele tiden at tilpasse sig nye forhold og dermed bliver mere effektiv i en verden, der hele tiden forandrer sig. Tillidsrepræsentanterne vil måske lægge vægt på, at hvis løn og arbejdsforhold forbedres, så vil personalegennemstrømning og sygefravær mindskes, og organisationen vil dermed undgå et omkostningsfyldt spild af menneskelige ressourcer.

Effektiviseringspotentialerne i it ligger ifølge Finansministeriet (2002) i tre forhold: Systemintegration, standardisering og datatilgængelighed. Disse effektiviseringspotentialer kan imidlertid udnyttes på meget forskellige måder i forskellige konkrete sammenhænge. It kan anvendes til at involvere borgere og kunder i løsningen af deres egne sager (fx ved homebanking eller på Jobportalen). Systemintegration, standardisering og datatilgængelighed kan skabe et mere rationelt samarbejde henholdsvis mellem forskellige forvaltninger i det offentlige og hos forskellige afdelinger i private virksomheder. It i administrativt arbejde kan anvendes til at skabe en mere velbegrundet og oplyst sagsbehandling. It kan anvendes til at kvalificere den enkelte medarbejder, fordi it giver adgang til flere informationer og mere viden. It kan omvendt også bidrage til at dequalificere arbejdet, fordi it kan anvendes til at konstruere job, der ikke forudsætter særlige kvalifikationer. It kan anvendes til at øge fleksibiliteten og dermed forbedre ressourceudnyttelsen i organisationen, fordi teknologien muliggør, at sager og opgaver flyttes let rundt i organisationen, hvor der nu måtte være ledige ressourcer. It kan også anvendes til at standardisere og effektivisere den enkelte arbejdsfunktion.

Hvilke effektiviseringstiltag, der sættes på, får naturligvis stor betydning for, hvordan it påvirker arbejdsforholdene. Det vil ofte være således, at der sættes på flere effektiviseringstiltag på én gang. Men det vil også ofte være sådan, at nogle former for effektiviseringsbestræbelser udelukker andre.

Simpel arbejds effektivitet, hvor effektivitet ses som et spørgsmål om at effektivisere den enkelte arbejdsfunktion, har stået og står stadig

stærkt i effektivitetsforståelsen. Denne effektivitetsforståelse bygger på en antagelse om, at når enkeltdelene (de enkelte arbejdsfunktioner) bliver mere effektive, så vil den samlede organisation også blive mere effektiv. Denne simple arbejds effektivitet har dog også i mange år været udsat for kritik. 'Organisational development'-bevægelsen i 1960'erne var kritisk over for dette aggregeringsprincip (Jackson & Carter, 2000), og en lignende kritik er kommet i forbindelse med de senere årtiers interesse for den fleksible organisation. Brulin & Nilsson (1995) har udviklet nogle driftsøkonomiske principper for den fleksible organisation. De opsummerer en række vigtige effektivitetsparametre ud over den simple arbejds effektivitet:

- Gennemførelsestiden.
- Kvalitet forstået som 0-fejl.
- Kvalitet forstået som rette "produkt" på rette tid og sted.
- Gennemløbshastigheden.

Brulin & Nilsson har primært fokus rettet mod fremstillingserhvervene, men deres parametre kan også bruges til at illustrere de forskellige måder, man kan definere effektivitet på i administrativt arbejde. *Gennemførelsestiden* er den tid, der går med produktionen af enkeltopgaver. Hvor lang tid tager det fx at udføre papirarbejdet til oprettelse af en kassekredit? Eller hvor lang tid tager det for medarbejderne i et jobcenter at lave en skriftlig ressourceprofil på en borger?

Kvalitet forstået som 0-fejl dækker over, at det kan være overordentlig arbejdskrævende at rette op på fejl i det administrative arbejde. Fejl giver klager og sager, der aldrig vil ende. Derfor kan effektiviteten forbedres ved at reducere antallet af fejl. *Kvalitet forstået som rette "produkt" på rette tid og sted* kan illustreres med følgende spørgsmål: Får bankens kunder fx de lån, de faktisk har behov for til rette tid, og får banken god sikkerhed og god forrentning? Og får den jobsøgende netop den hjælp, han/ hun har behov for, og får kommunen den refusion, den har ret til, når sager gennemføres til rette tid? *Gennemløbshastighed* betyder fx om sagerne bliver afsluttet, bliver regninger skrevet ud, bliver betalinger registreret, bliver henvendelser besvaret inden for en given tidsramme? Hvis opgaverne tager for lang tid at få ekspederet, bliver kunder og brugere utilfredse, og opgaverne bliver ofte vanskeligere at løse, jo længere de har ligget og ventet.

Derudover kan effektivitet også relateres til innovationsevne og til organisationens evne til at forny sig i en verden, der hele tiden forandrer sig. Hvis nye produkter eller nye ydelser kan udvikles og introduceres hurtigt, vil organisationen have et forspring frem for andre. De fleste organisationer er under konstant forandring. Hvis organisationen er fleksibel og i stand til hele tiden at tilpasse sig nye forhold, bidrager det også til den samlede produktivitet. Ligeledes, hvis organisationen kan gennemføre store forandringer med små midler og et lille tidsforbrug, bidrager det også til den samlede effektivitet.

I vores casestudier vil vi vise, hvorledes forskellige opfattelser af effektivitet er i spil, hvordan it indgår i dette spil, og hvilken betydning det har for arbejdsforholdene.

OM KERNEOPGAVEN

Vi går på arbejde for at få vores løn. Men det er ikke lønnen alene, der giver orientering og mening i arbejdet. Orientering og mening skabes derimod af, at vi altid, når vi arbejder, arbejder for andre. Kernen i vores arbejde er at tilfredsstille nogle behov og ønsker hos andre. Arbejdets kerne kan bestå i at tilfredsstille aktionærernes behov for at tjene penge – så virksomheden opretholdes. Eller, for medarbejdere ansat i et jobcenter, at tilfredsstille kommunens ønske om at få statsrefusion for de udgifter, de har til arbejdsløse. Kerneopgaven kan for bankmedarbejdere være at skabe trygge økonomiske rammer for familierne, og for medarbejdere i jobcentret kan kerneopgaven være at løse sociale problemer for mennesker i en svær situation. Kerneopgaven for bankmedarbejdere kan være at skabe orden, overblik og sikkerhed. For jobmedarbejdere kan kerneopgaven være at skaffe arbejde til mennesker uden arbejde.

Som allerede nævnt er det arbejdets kerne, der skaber orientering og mening i arbejdet. Når kerneopgaverne er klart definerede, er det muligt at skelne mellem nyttige og unyttige opgaver. Det er muligt at skelne mellem, hvor kvaliteten skal være i top, og hvor kvaliteten er af mindre betydning. Kerneopgaven bidrager også til at klarlægge, hvor det er relevant at dygtiggøre sig, og hvor det er mindre relevant.

De fleste faggrupper er etableret omkring en bredt defineret kerneopgave. Renovationsarbejdernes skal skaffe borgere og virksomheder af med deres affald. Sygeplejersker skal pleje og drage omsorg for

syge. Socialrådgivere skal tage vare på socialt udsattes problemer. Bankrådgivere skal tage sig af familiers og virksomheders pengesager osv.

Kerneopgaven er dog ikke på en gang defineret. Tværtimod, kerneopgaven er til konstant forhandling, og forståelsen af, hvad der er kerneopgaven udvikler sig hele tiden på den enkelte arbejdsplads, inden for faggrupper og i sektorer. Som det vil fremgå af vores casestudier, kan it-systemer i deres anvendelse underminere etablerede forståelser af, hvad kerneopgaven i arbejdet er. Bankmedarbejdere, der tidligere anså kundeservice som deres kerneopgave, oplever, at de mister kundeservice, fordi it-systemerne bruges til at lægge mange arbejdsfunktioner ud til kunderne selv og samtidig centralisere papirarbejdet. Medarbejderne i jobcentre oplever, at registrering og kontrol bliver den helt centrale kerneopgave, for den kommunale refusion gøres afhængig af, at dette arbejde gøres korrekt.

Medarbejdere oplever det som belastende, hvis de hindres i at udføre deres kerneopgaver. It-systemer kan fjerne hindringer for at udføre kerneopgaven. Det bliver fx lettere at finde dokumenter og sager, så ventetiden bliver mindre. Men det kan også komme til at stå i vejen for at udføre kerneopgaven, fx på grund af nedbrud i it-systemerne. Men også fordi der med it-systemerne ofte følger opgaver, som anses for at ligge uden for arbejdets kerne. Det kræver oplæring, og at man følger bestemte procedurer. Dertil kommer, at kravet til registrering ofte vokser, jo mere det fylder i arbejdsdagen.

Ydermere kan it gøre det muligt at ændre kerneopgaven fundamentalt. Det ændrede "skrivemaskinedamernes" kerneopgaver fundamentalt, og det spiller også en stor rolle i de aktuelle ændringer i kerneopgaverne, som mange administrativt ansatte oplever. Sådanne ændringer i forståelsen af, hvad der er arbejdets kerneopgaver, kan være ganske smertefulde for medarbejderne, og det kræver ofte tid at etablere nye fortolkninger af, hvad der er kerneopgaven.

Det er her væsentligt at fastholde, at det ikke er it, der ændrer kerneopgaven. Derimod er det den måde, it anvendes på, der undergraver det, der tidligere blev anset for at være kerneopgaven. Derfor skal der udvikles nye forståelser af, hvad kerneopgaven er. Sådanne forståelser vil ofte udvikle sig parallelt med, at it-systemerne bruges på en anden måde (Hasle et al., 2008).

OM KØN

Vi kan som regel på et kort sekund afgøre, om en person er en mand eller en kvinde. Kønsforskellen er som oftest en klar og entydig forskel, vi kan dele mennesker op efter. Fra vores dagligdag ved vi godt, at mænd er meget forskellige, og kvinder er meget forskellige. Men i generelle sammenhænge, fx i forhold til et erhverv eller typer af arbejdsopgaver, har vi ofte en tilbøjelighed til at tildele mænd særlige evner og kvinder andre særlige evner.

Kønsmæssig ligestilling har været på dagsordenen i årtier, men kønsmæssig ulighed reproduceres selv om arbejdet forandres. Der udvikler sig kønsstereotyper, generaliserede forestillinger om, hvad der karakteriserer det ene og det andet køn i sammenhæng med den aktuelle arbejdsdeling (Holt et al., 2006; Ellehave, 2005; Grosen, 2009). Som det fremgår af kapitel 2, anså man i begyndelsen af 1900-tallet, da kvinder fandt fodfæste i det administrative arbejde, kvinder for at være særligt perfektionistiske og særligt velegnede til rutinepræget arbejde. Der var derfor nogle, der var af den opfattelse, at det var både legitimt og rationelt at udvikle nogle særlige job til henholdsvis kvinder og mænd. Det kunne være rutineprægede job, der krævede en høj grad af perfektionisme, til kvinderne, og mere krævende job, såsom sagsbehandling og ledelse, til mændene.

På sådanne måder skabtes der en naturlig arbejdsdeling, der baserede sig på konstruerede forskelle mellem mænd og kvinder. Når et arbejde er indrettet i overensstemmelse med disse forestillinger om kønet, og denne begrundelse gentages igen og igen, er der lavet en opdeling, det er svært at sætte spørgsmålstegn ved.

Kønsstereotyperne etablerer sig den dag i dag konkret på den enkelte arbejdsplads og i den enkelte virksomhed. Men disse lokale kønsstereotyper trækker på stereotyper etableret i fag, sektorer og samfundet som helhed. Derfor er de kønsstereotyper, vi kan iagttage i vores cases, nok specifikke for netop disse cases, men de har samtidig et indhold af generel karakter.

Der hersker i høj grad nogle udtalte forestillinger om, hvad mænd og kvinder kan og vil, og disse udtalte forestillinger får en ubestridt indvirkning på konstruktionen af teknologi og arbejde, eksempelvis på, hvad der opfattes som teknologi og som teknologisk kompetence (Berg, 1996; Lie, 2003; Grosen, 2009).

De lokale kønsstereotyper udvikler sig i et samspil med udviklingen af arbejde og teknologi. Der sker med andre ord en samproduktion af teknologi, arbejde og køn (Grosen, 2009). Der er tale om en samproduktion, der er meget lidt opmærksomhed omkring, fordi der tales meget lidt om køn på den enkelte arbejdsplads.

OM KONTROL

George Orwell skrev i 1948 en dystopi om fremtidssamfundet i 1984, hvor alt var kontrolleret i mindste detalje. I Orwells fremtidssamfund var der på alle offentlige steder og i alle hjem dét, vi i dag kalder en monitor og en receiver. Alt blev overvåget, og så snart én trådte ved siden af og gjorde noget, den helt upersonlige ”Big Brother” ikke brød sig om, så trådte et automatiseret menneske frem på skærmen for at korrigere personen. Hvis Big Brothers anvisninger ikke blev fulgt, mødte politiet prompte op.

Omkring 1984 og årene derefter blev de tekniske forudsætninger for George Orwells dystopi til en realitet. It-teknologien gjorde og gør det i stigende grad muligt på en ny og omfattende måde at overvåge, kontrollere, standardisere, afpersonalisere og automatisere, og dermed tage selvstændighed, autonomi og kreativitet fra mennesker.

Men var det så også det, der skete? Det var, hvad Shoshana Zuboff (1988) satte sig for at studere i 1984 og årene derefter. Hun lavede nogle grundige etnografiske studier i tre virksomheder, som var frontløbere i anvendelsen af it – en papirfabrik, et stålværk og en bank.

Zuboff så, hvorledes it medvirkede til at automatisere arbejdet og gøre arbejdet mindre kropsligt og mere abstrakt, og hun så, at it kunne benyttes til at overvåge den enkeltes produktivitet mere detaljeret. Men it førte ifølge Zuboff ikke kun til ’automation’, men også til ’informating’, eller hvis man skal sige det på dansk: It kan automatisere arbejdet, men it løfter også den enkeltes informationsniveau. It åbnede mulighed for at informere om arbejdet, så den enkelte kunne se sit eget arbejde i en større sammenhæng. It gav også nye muligheder for samarbejde på tværs af organisatoriske søjler og hierarkier, og for nye samarbejdsrelationer mellem medarbejdere og kunder. It kunne bidrage til at nedbryde hierarkier, skabe større refleksion og mere autonomi i arbejdet.

I dag virker både Orwells dystopi og Zuboffs utopi i tilknytning til udbredelsen af it i arbejdets verden noget overspillet – eksempelvis er det i dag tydeligt, at de muligheder for overvågning, der er indbygget i mange it-systemer, ofte ikke udnyttes (Buser, 2009). Ikke desto mindre mener vi, at der er god grund til at holde fast i Zuboffs grundskelnen mellem en teknologianvendelse, der automatiserer og kontrollerer på den ene side og en teknologianvendelse, der informerer og udvikler på den anden side, som det overordnede perspektiv for studier af teknologi i praksis. Dermed skabes der bro til studiet af psykisk arbejdsmiljø, hvor også kontrolbegrebet står helt centralt.

KRAV/KONTROL-MODELLEN

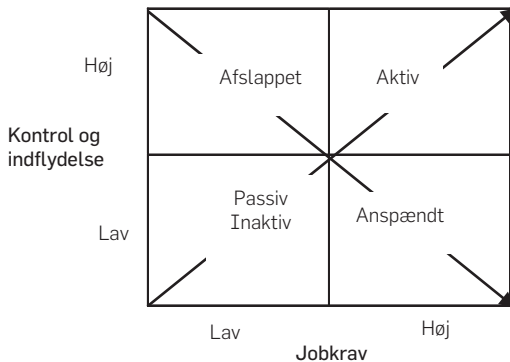
Kontrol blev introduceret i arbejdsmiljødebatten med den såkaldte 'Demand/Control'-model (krav/kontrol-modellen), udviklet af amerikaneren Robert Karasek, først med hans artikel fra 1979 (Karasek, 1979) og i en mere uddybet form i Karasek & Theorells bog fra 1990 (Karasek & Theorell, 1990). Krav/kontrol-modellen, der beskriver arbejdet i to dimensioner: krav og kontrol, har spillet en central rolle i de sidste 30 års forskning og praksis omkring psykisk arbejdsmiljø.

Kontrol er her noget helt andet end den kontrol, Orwell skrev om. Det er faktisk lige det omvendte: I krav/kontrol-modellen drejer kontrol sig om, hvor meget kontrol den enkelte medarbejder har i sit arbejde. Modellens pointe var, at belastningers omfang i arbejdet ikke alene er afhængigt af, hvor store krav der stilles i arbejdet. Belastningernes omfang er også afhængigt af, i hvor høj grad den enkelte kan kontrollere sin arbejdsaktivitet. Modellen åbnede for en erkendelse af, at løsningen på arbejdsmiljøets problemer ikke alene er at beskytte medarbejderne. Løsningen kunne lige så vel være at udvikle arbejdet på en sådan måde, at der blev skabt udviklingsmuligheder og indflydelse for medarbejderne.

Det tayloristiske, bureaukratisk kontrollerede arbejde med store tempokrav og detaljeret fremmedkontrol var ifølge krav/kontrol-modellen skadeligt. Men hvis taylorismen og den bureaukratiske kontrol blev brudt – hvis fx medarbejderne fik mulighed for at styre deres arbejde selv og dermed fik mulighed for både at udvikle sig selv og deres produktion – så ville arbejdet blive mere sundt, og rigidomsproduktionen mere mangfoldig. Et resultat, der er i god overensstemmelse med Zuboffs håb om en informeret udvikling af it.

KRAV/ KONTROL-MODELLEN

Karasek & Theorell, 1990.



Kontrollbegrebet indeholder både den enkeltes mulighed for at udvikle sig i sit arbejde og for at få indflydelse på sit arbejde. Begrebet *jobkrav* indeholder i overvejende grad de kvantitative krav til arbejdet, fx om man har tid nok ift. krav om tempo, og om kravene generelt er entydige.

Krav/kontrol-modellen er i overvældende grad empirisk verificeret. Der er en høj grad af epidemiologisk belæg for, at høje arbejdskrav sammen med lav kontrol øger risikoen for stress-symptomer, hjertekarsygdomme, muskel- og ledsygdomme, depression og sukkersyge.⁹ Krav/kontrol-modellen finder i høj grad sin styrke i de sundhedsmæssige argumenter: Der er store forskelle i sundhed og dødsrisiko i de fire kvadranter. Arbejde, der giver belæg for anspændthed, er det mest usunde. Det passive arbejde er det sundeste. Det aktive er mindre sundt, men implicit ligger det dog i modellen, at det aktive arbejde alligevel er det mest efterstræbelsesværdige, fordi det indeholder en udviklingsdimension. Det aktive arbejde er det, der bringer både det enkelte menneske og menneskeheden fremad. Vi har i vores interview indarbejdet de parametre, der indgår i krav/kontrol-modellen, således at det bliver muligt at sige noget om, i hvilken grad interviewpersonerne oplever sig belastet, omend det er med kvalitative data.

9. Karasek (2008) henviser til tre reviewstudier af i alt 137 undersøgelser, der finder en sammenhæng mellem lav kontrol i arbejdet og hjertesygdomme, psykiske lidelser og muskel- og ledsygdomme.

KONTROL I DET MODERNE ARBEJDSLIV

Arbejdet har forandret sig markant siden 1970'erne, hvor krav/kontrolmodellen oprindeligt blev udviklet. Organisation og arbejde har ifølge mange iagttagere bevæget sig i en retning væk fra taylorisme og bureaukrati. På den baggrund kan man spørge, om vi ikke er kommet til et stade i udviklingen af arbejdet, hvor medarbejdernes problem ikke er mangel på kontrol, men måske nærmere for meget kontrol og indflydelse (Sørensen et al., 2007).

Man kan dog også argumentere for, at taylorismen og bureaukratiet stadig lever og har det godt, det foregår blot i nogle moderniserede gevanter (Thompson, 2003). Taylorismen flourerer, når det administrative arbejde bliver opsplittet og opdelt, når dele af det administrative arbejde lægges i callcentre, og når andre dele standardiseres gennem systematiserede arbejdsgange (fx workflowsystemer).

Ligeledes kan der stilles spørgsmål ved, hvorvidt moderne arbejde med team og selvledelse reelt indeholder en større grad af kontrol, end det mere traditionelt organiserede arbejde gør. Er det, som medarbejderne oplever i dette moderne arbejde, i højere grad kaos, end det er kontrol? Er selvledelse, i den form det praktiseres, en internalisering af eksternt satte krav?

Skal man tro de store befolkningsundersøgelser, ser det ud til, at der hverken er kommet mere eller mindre indflydelse i arbejdet, og hverken flere eller færre udviklingsmuligheder i arbejdet (Burr, 2006; Jooling & Kraan, 2008). Disse befolkningsundersøgelser dækker imidlertid over forskelligartede og modsætningsfyldte udviklingstendenser i arbejdslivet. Dertil kommer, at der meget vel kan være elementer af kontrol, som ikke indfanges i disse undersøgelser.

To udviklingstendenser i det moderne arbejdsliv er tydelige: Udviklingen mod *selvledelse* og en stigende anvendelse af *standardiseringer*.

Selvledelse knyttes ofte sammen med mere eller mindre klart formulerede former for værdibaseret ledelse. Medarbejderne skal ikke styres gennem ordrer, men indleve sig i virksomhedens værdier og derfor gøre det rigtige i situationen. Selvledelse praktiseres ofte mere konkret i teambaserede arbejdsorganisationer, hvor teamet selv har ansvaret for arbejdets udførelse. Det er en organisationsform, som i en årrække har været i kraftig udvikling (Hvenegaard et al., 2003).

Samtidig med at selvledelse udbredes, er der en stærk udviklingstendens i retning af standardiseringer og systembaseret kontrol. I admini-

strativt arbejde standardiseres sagsgangene bl.a. ved at indføre it-baserede arbejdsgange.

McGregor fremstillede helt tilbage i 1960'erne (McGregor, 1960) den såkaldte x- og y-teori for ledelse. Der er her tale om to fundamentalt forskellige grundopfattelser af, hvad god ledelse er, som baserer sig på forskellige menneskesyn. X-teorien ser mennesket som dovent, egoistisk og uambitiøst. Derfor skal det arbejdende menneske styres og kontrolleres. Y-teorien ser mennesker som ansvarlige og udviklingsorienterede. I mange af de administrative arbejdspladser, der indgår i nærværende undersøgelse, synes x- og y-teorien at trives samtidig: Den lokale tilrettelæggelse af arbejdsorganisation og personaleledelse er præget af y-teorien med dialogorienteret ledelse og en høj grad af selvledelse. Mens de centralt udviklede systemer til arbejdstilrettelæggelse, kontrol- og registrering derimod er udviklet i overensstemmelse med x-teorien. X- og y-teorien, eller standardiseret kontrol og selvledelse, findes samtidig.

Noget arbejde er fortrinsvist domineret af trenden mod selvledelse, andet arbejde er fortrinsvist domineret af trenden mod standardisering: It-udvikleres arbejde er mest præget af tendensen mod selvledelse, mens administrativt arbejde i et callcenter hovedsageligt er karakteriseret ved standardisering og kontrol. Det meste arbejde er imidlertid karakteriseret ved, at selvledelse og standardisering sker samtidig.

Det er muligt at standardisere informationsudveksling, arbejdsgange og produkter/ydelser, samtidig med at arbejdet foregår i autonome team. Det er oven i købet muligt at gøre udviklingen af standarder til en delvis selvledet proces, hvor medarbejderne bidrager til at forfine arbejdsgange og produktstandarder. En sådan fremgangsmåde er bl.a. systematiseret i det japanske udviklede Lean-koncept.

OPSAMLING PÅ PROJEKTETS TEORETISKE UDGANGSPUNKT

It-systemer påvirker ikke arbejdsforhold og arbejdsgange af sig selv. Det er først i samspillet med det sociale på en arbejdsplads, at it-systemerne får konsekvenser. It-systemerne er først en realitet, når de er i brug. Det betyder også, at det samme tekniske system (artefakt) kan have forskellige konsekvenser helt afhængigt af, hvordan det indarbejdes (eller afvises) af arbejdspladsen. Om brugen af teknologien er præget af inertie (man fortsætter, som man altid har gjort), applikation (man tilpasser sig passivt

til systemet) eller forandring (man ændrer måden at arbejde på radikalt som følge af teknologien). Vi vil udføre en ”teknologi i brug”-analyse på arbejdspladserne i vores undersøgelse og bl.a. kigge efter, hvilke strategier medarbejderne bruger i forhold til teknologien. Vi er samtidig opmærksomme på, at selv om lokale ledere og medarbejdere har indflydelse på, hvordan teknologien realiserer sig i brug, er det ikke fuldstændigt åbent, hvordan teknologien bliver taget i brug. Derfor har vi lånt fire begreber fra STS-traditionen,¹⁰ som på den ene side er åbne for den lokale fortolkning til tilpasning af teknologien, men som også har øje for den formning, der ligger i teknikken, og den magt, teknikken også udgør. De fire begreber, som skal skabe orientering i vores iagttagelser i casevirk-somhederne, er:

- Fortolkningsmæssig fleksibilitet – it har ingen selvstændig mening, men kan tillægges mange forskellige meninger og hensigter. Vi skal derfor undersøge de forskellige meninger, teknologien tildeles, og den betydning, det får for brugen af teknologien.
- Scenarie/script – it har i sin udformning nogle muligheder og begrænsninger, som påvirker arbejdsgange, og som nogle gange også kan medvirke til at ændre det, der opfattes som arbejdets kerneopgaver. Vi skal derfor undersøge, hvordan it-systemerne som artefakt anviser ledere og medarbejdere opgaver og fremgangsmåder, der eventuelt indarbejdes i dagligdagen.
- Aktant – it kan blive en slags talsperson for dem, der har konstrueret og/eller bestilt systemerne. Det vil tydeligst fremgå af jobcentercase-ne. Vi skal således undersøge, hvordan it-systemerne i vores cases opfattes som et udtryk for eksempelvis styringsintentioner.
- Cyborg – it er en praktisk realitet, som man må indrette sin daglige praksis efter. Vi vil derfor undersøge, hvordan it, som den faktisk bruges, påvirker rutiner, arbejdsintensitet, pauser osv.

For at kunne relatere caseanalyserne til mere generelle problemstillinger, der har en bredere samfundsmæssig interesse og relevans, har vi valgt fire problemstillinger, som vi vil strukturere analyserne efter:

10. STS-traditionen står for: Science & Technology Studies.

- Nye it-løsninger introduceres oftest med henblik på at øge effektiviteten. Men effektivitet er ikke noget simpelt og entydigt begreb. Derfor skal vi undersøge, hvilke effektiviseringsbehov man forsøger at opnå på de besøgte arbejdspladser med it, og hvilke man ikke forsøger at opnå (fortolkningsmæssig fleksibilitet). Vi skal også undersøge, om der er forskellige opfattelser af og strategier til effektivisering.
- Fagenes identitet og den enkeltes arbejdsidentitet er tæt knyttet til arbejdets kerneopgave. Vi skal derfor undersøge, hvordan kerneopgaven defineres og afgrænses på de fire arbejdspladser, og hvilken betydning it har i den forbindelse.
- Kønsmæssig ligestilling har været på dagsordenen i årtier, men kønsu-lighed genopstår gang efter gang, når arbejdet forandres. Derfor skal vi undersøge, hvordan køn italesættes på de fire arbejdspladser, og hvilke konsekvenser denne italesættelse har for ”teknologien i brug” – interaktionen mellem teknologien og køn. Her vil et vigtigt tema også være, hvilken strategi de ansatte har valgt eller har haft mulighed for at vælge (inerti, tilpasning eller forandring).
- Det psykiske arbejdsmiljø er i høj grad afhængigt af balancen mellem krav og kontrol i arbejdet. Det vil sige udviklingsmuligheder og beslutningsmuligheder over for jobkravene. Den balance er i høj grad afhængig af, hvordan de praktiske arbejds-gange udformes ved it-systemerne (cyborg). Vi skal derfor undersøge, hvordan balancen mellem kontrol og krav opleves af medarbejderne. Vi vil supplere den traditionelle krav/kontrol-model med en diskussion af de to udviklingstrends i det moderne arbejdsliv: selvledelse og standardiseringer.

DATA OG METODE

DATA

Projektet er empirisk afgrænset til finanssektoren og til kommunal sagsbehandling og administration. To sektorer, hvor it-systemerne spiller en stor rolle.

I projektformuleringen afgrænsede vi os yderligere til at ville undersøge tre typer af systemer: den elektroniske kalender, digitale journal-systemer og specifikke sagsbehandlingssystemer. I praksis viste det sig

vanskeligt at foretage denne afgrænsning, fordi journalsystemerne mange steder var mere eller mindre vokset sammen med sagsbehandlingssystemerne, og fordi den tidsmæssige strukturering af arbejdet også i høj grad skete gennem sagsbehandlingssystemerne. Vi valgte derfor at skaffe os et overblik over, hvilke systemer der blev anvendt i casevirksomhederne, og forsøgte at skaffe os et indblik i, hvorledes de mange systemer virkede sammen. Dog koncentrerede vi vores interesse omkring de systemer, der havde størst betydning for det daglige arbejde. Her kommer sagsbehandlingssystemer i alle tilfælde til at spille en central rolle.

Fire caseanalyser er hoveddatakilden. I tre af disse cases var der flere arbejdspladser. Analyserne baserer sig hovedsageligt på to cases i finanssektoren og to i den kommunale sektor. For den finansielle sektors vedkommende analyserer vi forskellige led i lånesagsbehandlingen for privatkunder. For kommunernes vedkommende analyserer vi forskellige led i sagsbehandlingen af beskæftigelsessager på jobcentre. Vi ønskede i udgangspunktet, at vi inden for hver sektor kunne finde afdelinger, der var henholdsvis kvindedominerede og mandsdominerede, idet vi havde nogle antagelser om, at kønsdominansen ville have indflydelse på ”teknologien i brug.” Dette ønske blev vanskeligt at opfylde. For det første fordi det inden for den kommunale verden var meget vanskeligt at finde mandsdominerede afdelinger med hovedsageligt administrativt arbejde.¹¹ I jobcentrene var der dog gruppen af virksomhedskonsulenter, som var mandsdomineret, og i bankerne var der erhvervskunderådgiverne, som også var mandsdominerede. Det viste sig dog, at det under alle omstændigheder blev meget vanskeligt at sammenligne på tværs, idet arbejdets indhold og dermed brugen af it-systemerne var væsentligt forskellig fra afdeling til afdeling. Vi valgte og fik adgang til:

- To bankcases, hvor vi interviewede medarbejdere i udvalgte filialer og afdelinger for den centraliserede lånesagsbehandling. I alt interviewede og observerede vi i fem afdelinger/kontorer. Vi interviewede seks ledere, to tillidsrepræsentanter og 22 medarbejdere. I alt in-

11. Faktisk forsøgte vi at få en mandsdomineret kommunal arbejdsplads ved at lave en undersøgelse i en kommunal byggesagsafdeling. Men for det første viste det sig, at også byggesagsafdelingen var blevet en kvindearbejdsplads. For det andet viste det sig, at problemstillinger vedrørende it her var meget anderledes, end de var på de kommunale arbejdspladser, vi ellers havde kontakt med. Vi valgte derfor at lade denne analyse udgå.

interviewede vi 20 kvinder og 10 mænd. Derudover foretog vi fem interview i to andre banker. I alt foretog vi 35 interview.

- To kommunale cases, hvor vi interviewede i jobcentre i begge kommuner. Vægten blev lagt på de grupper, der har den direkte kontakt med borgerne, dvs. sagsbehandlere, (på sygedagpengekontoret og med ansvar for ledige placeret i matchgruppe 4 og 5) og virksomhedskonsulenter, dvs. i alt seks kontorer/afdelinger. Vi interviewede fem ledere, to tillidsrepræsentanter, fem mandlige medarbejdere og 15 kvindelige medarbejdere. I alt foretog vi 27 interview.

Ud over de individuelle interview foretog vi fokusgruppesamtaler, observationer på arbejdspladserne samt indsamlede dokumentarisk materiale. Casene vil blive beskrevet nærmere i henholdsvis kapitel 4 og 5.

METODE

Det viste sig ret hurtigt, at projektets problemstilling ikke har været genstand for megen forskning. Der findes forskning om design og konstruktion af it-systemer, og der findes forskning om medarbejdernes inddragelse, involvering og modstand mod implementering af nye it-systemer. Men der findes meget lidt forskning om it-systemer i brug – hvordan de påvirker arbejdsforholdene, og hvordan medarbejdere og ledere påvirker systemerne ved at bruge dem anderledes, end de måske var tænkt.

Opstartsfasen på projektet indledte vi derfor med en workshop, hvor nøglepersoner med forstand på it og implementeringen af samme var inviteret (se deltagerliste i bilag 1). Workshoppens hjælp os til at skærpe vores forståelse af problemstillingen.

Finansforbundet, Socialrådgiverforeningen, HK samt BAR FO-KA blev inddraget fra starten med nøgleinterview. I Finansforbundet deltog vi endvidere i et seminar med projektet, hvor vi fik lov til at foretage fokusgruppesamtaler med deltagerne, der kom fra hele landet.

Endvidere lavede vi et nøgleinterview med en repræsentant for en it-virksomhed, der udvikler administrative it-systemer, og interviewede også en forsker på dette område.

Interviewguiderne lavede vi med udgangspunkt i et litteraturstudie, de valgte teorier og begreber samt de parametre, der er udviklet i forbindelse med DC-modellen, og som også kan genfindes i NFA's spørgeskema vedrørende det psykiske arbejdsmiljø (Burr, 2006) (se eksempel på interviewguide i bilag 2).

Vi optog samtlige interview, hvorefter vi foretog et temastyret referat af interviewene. På baggrund af disse referater, dokumentarisk materiale samt observationer, skrev vi fire arbejdspladsrapporter. Vi skrev disse rapporter til casevirksomhederne, og efterfølgende har der været en dialog med casevirksomhederne om rapporterne, således at der er sket en første verificering af resultater og anbefalinger.

Et af projektets mål har været at få diskuteret resultaterne med de relevante organisationer. Tanken har været, at it er et vigtigt, men overset område, som organisationerne bør være mere opmærksomme på. Derfor har vi tilbudt organisationerne at afholde workshops med tillidsrepræsentanter og andre relevante aktører. Ved afholdelse af sådanne seminarer kunne projektet få endnu en mulighed for at kvalitetssikre resultaterne.

Det lykkedes til fulde med HK og Socialrådgiverforeningen, som både deltog i en workshop indkaldt af projektgruppen, HK og Socialrådgiverforeningen i fællesskab. Socialrådgiverforeningen inviterede endvidere projektgruppen til at stå for en workshop på årsmødet for socialrådgivere i beskæftigelsesfaggruppen. Begge arrangementer bidrog til at bekræfte flere af projektets fund og bidrog også med nogle vigtige nuanceringer.

Trods forsøget lykkedes det os til gengæld ikke at få samlet medlemmer fra Finansforbundet, da der var for få tilmeldte til, at arrangementet kunne gennemføres. Derfor har vi i forbindelse med de to bankcases valgt at inddrage empiri fra to andre bankcases fra det såkaldte VIPS-projekt (Hasle et al., 2008). Vi har lavet supplerende interview, som relaterer sig til nærværende projekt. Disse to ”eksterne cases” vil indgå i analysen af finanssektoren i kapitel 4.

METODEREFLEKSION

Her skal kort nævnes tre forhold, som har været vanskeligt at få greb om i dataindsamlingen.

For det første har det været vanskeligt at få et klart billede af spillet mellem køn og teknologi, og hvilken betydning kønnet har for brugen af teknologien. Det har været nemt at iagttage kønsarbejdsdelingen på de besøgte arbejdspladser. Der er heller ingen tvivl om, at der er kønsstereotyper i spil, men det er overordentlig, vanskeligt at få interviewpersonerne til at forholde sig til kønnets betydning. Forventningerne

til de to køn er tilsyneladende så indlejrede, at det er vanskeligt at få sat ord på.

For det andet er det vanskeligt for udefrakommende rigtig at forstå arbejdet med it-systemerne. På alle de besøgte arbejdspladser var der så mange systemer i gang, at det blev umuligt at prøve at forstå dem alle. Derfor har vi også i caseanalyserne valgt nogle ud, men det reducerer den kompleksitet, som samtlige interviewpersoners arbejdsopgaver dagligt rummer.

Endelig ville vi godt have lavet flere og længerevarende observationer på arbejdspladserne netop for bedre at forstå arbejdsindhold og arbejdsgange. Vi måtte blot sande, at det er meget vanskeligt at følge med på en skærm uden at forstyrre personen, der arbejder ved skærmen. Da samtlige interviewpersoner samtidig havde meget travlt, blev observationerne af mindre omfang, end vi havde håbet. Vi har derfor i højere grad måtte tage interviewpersonernes udsagn om arbejdsgange for pålydende i stedet for selv at observere dem.

IT OG ARBEJDE I DEN FINANSIELLE SEKTOR

UDVIKLINGEN I BANKSEKTOREN

I det seneste årti er antallet af finansielle produkter og ydelser vokset voldsomt: Låntagningen er steget, boliglån er i stort tal blevet omlagt i forbindelse med, at renten er faldet, og banker og realkreditinstitutioner udbyder nye pensions- og forsikringsordninger. Denne vækst har dog ikke resulteret i en vækst i beskæftigelsen i sektoren – tværtimod. Antallet af ansatte i penge- og realkreditinstitutioner var ifølge Danmarks Statistik 49.500 i 1997. I 2007 var dette tal faldet til 40.500. Den primære grund til, at det har været muligt på samme tid at øge aktivitetsniveauet og reducere bemanningen, har været den stadig mere avancerede anvendelse af it i sektoren.

Op igennem 1970'erne og 1980'erne blev de basale og rutineprægede funktioner automatiseret ved hjælp af beregningssystemet 3270 udviklet af Bankernes EDB Central. Tilsvarende udviklede Sparekassernes Datacentral et basalt banksystem, som i dag betegnes som Kernesystemet. Fra midten af 1990'erne bliver kommunikationsdelen af it for alvor udnyttet. Kunderne oplever mulighederne i de nye kommunikationsteknologier med introduktionen af netbanking. Internt i pengeinstitutionerne bliver de nye kommunikative muligheder i it benyttet til at lave it-understøttede arbejdsgange, hvor dokumenter håndteres og arkiveres elektronisk, og dokumentbehandlingen understøttes af arbejdsgange og

datakilder, der er fastlagt i it-systemerne. Der etableres efterhånden workflowsystemer. Det har muliggjort voldsomme og meget grundlæggende omstillinger af arbejdet i sektoren.

Her vil vi fokusere på udviklingen af den del af arbejdet, der omhandler lånesagsbehandlingen. Her tænker vi på det samlede arbejde, der udføres fra den første kontakt med kunden til den endelige afslutning af en lånesag eller et andet finansielt produkt. Lånesagsbehandlingen er en vigtig del af arbejdet i den finansielle sektor. Det er primært i lånesagsbehandlingen, at pengeinstitutterne tjener deres penge. Ca. halvdelen af personalet i pengeinstitutionerne er ansat direkte i lånesagsbehandlingen (Finansforbundet, 2006).

LÅNESAGSBEHANDLING – FRA KLASSISK BUREAUKRATI TIL SELVSTYRET STANDARDISERING

Først vil vi foretage en kortfattet karakteristik af lånesagsbehandlingen, som den foregik før de såkaldte prikkerunder i begyndelsen af 1990'erne, hvor de bankansatte for første gang oplevede en større fyringsrunde. En begivenhed, der varslede en skærpet forretningsorientering i branchen, og som samtidig satte spørgsmålstegn ved det etablerede loyalitetsforhold mellem banker og medarbejdere. Vi sammenligner lånesagsbehandling før prikkerunderne med lånesagsbehandlingen, som den foregår nu – stærkt omstruktureret.

FØR PRIKKERUNDERNE

Banken havde et nogenlunde stabilt kundegrundlag. Kunder blev fastholdt og nye kunder tiltrukket ved, at banken og medarbejderne udviste troværdighed og stabilitet. Bankfunktionærerne i afdelingerne indgik i en klar hierarkisk og bureaukratisk arbejdsorganisation, hvor det var fastlagt, hvilke opgaver og beslutningskompetence, den enkelte funktionær var autoriseret til.

En lånesag startede med, at en kunde henvendte sig til banken med et ønske om at optage et lån. Herpå indgik bankfunktionæren i en dialog med kunden om lånetype, sikkerhed m.v. På baggrund af denne dialog udfærdigede bankfunktionæren lånesagspapirer, som blev forelagt højere oppe i hierarkiet til godkendelse. Når lånebetingelserne var godkendt både af kunden og af de hertil autoriserede i banken, udarbejdede bankfunktionæren alle de nødvendige papirer, der hørte til sagen, og fik dem underskrevet af de dertil autoriserede i banken, af kunden og af

eventuelt andre involverede. Sagen var afsluttet, og bankfunktionæren kunne vente på næste kunde, der trådte ind af døren.

Bankfunktionæren blev drevet af en dobbeltorienteret loyalitet: En loyalitet over for banken og det hierarki, der gjorde sig gældende der, og en loyalitet over for kunden. Medarbejdere, der var loyale over for banken, opnåede også loyalitet fra banken. Men det, der i høj grad gav arbejdet mening, var loyaliteten over for kunderne. Funktionæren så sin mission ligge i at bidrage til gode og trygge rammer for de familier og virksomheder, der kom til banken for at få ordnet deres økonomiske forhold. Tilfredsstillelsen i arbejdet lå i tilfredse kunder (Smistrup, 2004).

LÅNESAGSBEHANDLING NU

I de senere år er der sket store ændringer i arbejdet knyttet til lånesagsbehandlingen. Hierarkiet har ændret sig: Tidligere havde den enkelte medarbejder en individuel placering i hierarkiet. I dag arbejder de fleste i team. Den enkelte medarbejder har, understøttet af sit team, fået større autoritet til at foretage afgørelser.

Salg er blevet opprioriteret. Bankfunktionæren sidder ikke bare og venter på, at kunden kommer ind ad døren. Han/ hun laver også opsøgende salg (Smistrup, 2003).

Standardisering er fremskreden. Salgsarbejdet, kunderelationerne og dokumentbehandlingen standardiseres.

Der er sket en adskillelse mellem salg og kundekontakt på den ene side og papirarbejde (dokumentbehandling) på den anden side. En adskillelse mellem sælgere, der indgår aftaler med kunderne, og supportmedarbejdere, der udfører den dokumenthåndtering, der hører til en lånesag. Samtidig er kønsarbejdsdelingen blevet skærpet. Ca. 60 pct. af de ansatte i bankerne er kvinder. Men blandt supportmedarbejderne er næsten 100 pct. kvinder (Finansforbundet, 2006). Sælgerne er kønsblandede, men med en lille overvægt af kvinder blandt dem, der sælger til privatkunder, og en klar overvægt af mænd blandt dem, der betjener erhvervskunder. Kvinder er stærkt underrepræsenteret på lederniveau, hvilket bl.a. forklares med, at der ofte stilles krav om erfaring med erhvervskunder for at kunne bestride et lederjob. De senere års ændringer i lånesagsbehandlingen bidrager således til at skærpe kønsopdelingen i sektoren, i modstrid med alle udtalte hensigter og ønsker.

Arbejdslivet for de to nye hovedgrupper i lånesagsbehandlingen, sælgerne og supportmedarbejderne, er meget forskelligt, om end arbejdet

for begge grupper har været underlagt en samtidig udvikling i retning af selvledelse og standardisering.

Et overordnet billede af, hvordan arbejdet foregår i de to hovedgrupper:

- Sælgerne arbejder i team, og de har typisk en meget mere vidtgående kompetence til at træffe aftaler med kunder, end de tidligere havde. Den enkelte sælger har typisk sin egen portefølje af kunder. Sælgeren skal nu som tidligere betjene kunder, der henvender sig for at få optaget et lån. Men sælgeren skal også søge at sælge finansielle produkter, som kunden ikke vidste, han/hun havde brug for. Til hjælp for dette salg er der udviklet forskellige salgsorienterede it-værktøjer: Databaser over kunder og potentielle kunder samt guidelines til, hvad sælgeren skal huske at spørge kunderne om. Disse hjælpemidler benytter sælgeren til opsøgende salgsarbejde og bruger dem med henblik på at få solgt ekstra ydelser og produkter, når en kunde henvender sig. Sælgeren har den fulde autonomi til at henvende sig til kunderne. Men samtidig er der udviklet standarder for, hvad han/hun skal sige, ligesom der er udarbejdet kampagnemateriale og standarder for, hvilke kundeparametre sælgeren skal søge efter m.v. Arbejdet er både varieret og udadvendt med mange udviklingsmuligheder, samtidig er det også hektisk, uforudsigeligt og stærkt kontrolleret af standarder. Dertil kommer, at arbejdet mange steder bliver mere hektisk af, at der opstilles individuelle og/eller teambaserede produktionsmål, så der hele tiden måles på præstationer, og nogle steder iværksættes der konstant nye konkurrencer medarbejderne imellem.
- Supportmedarbejderne arbejder typisk også i team, der formelt har en ganske høj grad af autonomi. Den reelle autonomi er dog begrænset, fordi arbejdet er meget standardiseret. Langt det meste arbejde foregår ved en computer koblet op på bankens it-system. Her ligger sagen med alle sine dokumenter, og i it-systemet findes retningslinjer for dokumentbehandlingen, standardbreve og beregningssystemer. Arbejdet styres af et workflowsystem, hvor sager føres frem i systemet til det enkelte team eller til den enkelte medarbejder. Herefter tilrettelægger workflowsystemet en lang række trin i dokumentbehandlingen, som supportmedarbejderen skal følge. I nogle banker gennemfører supportmedarbejderen hele dokument-

behandlingen knyttet til en sag. I andre banker splittes dokumentbehandlingen op: En medarbejder udfører en del af behandlingen, fx indtil sagen skal sendes til tinglysning. Når sagen kommer tilbage, er det en anden supportmedarbejder, der kører videre med sagen. Dermed er der ingen, der har deres egne sager. Der er her tale om et stærkt standardiseret arbejde, som i mange tilfælde er blevet udsat for Lean-organisering. Men samtidig er det et arbejde, der stadig fordrer en betydelig kompetence. En lånesag er ofte lidt speciel, og det kræver derfor indsigt i lovgivning, bankens regler, procedurer etc. at kunne behandle en sag rigtig. På trods af disse kompetencekrav er dokumentbehandlingen lavt vurderet og lavt lønnet – og som allerede nævnt, stort set kun udført af kvinder. Arbejdet med dokumentbehandlingen er meget intensivt. Det skyldes i høj grad, at workflow-systemet sikrer, at der hele tiden ligger opgaver og venter for den enkelte supportmedarbejder. Arbejdet er monotont og, i perioder med mange lånesager, stressende. Samtidig er udviklingsmulighederne ret begrænsede, og indflydelsen i arbejdet er lille.

IT I LÅNESAGSBEHANDLINGEN

I det følgende vil vi kort gennemgå de mest anvendte typer af it-systemer, der anvendes i lånesagsbehandlingen.

SYSTEMER TIL REGISTRERING OG BEREGNING

Som allerede nævnt blev it introduceret i lånesagsbehandlingen i større omfang helt tilbage i 1970'erne. Her blev de basale registrerings- og beregningssystemer udviklet. Systemer, der registrerede kontobeholdninger, rentetilskrivninger, afdrag mv. Bankerne udviklede ét system, kaldet 3270, og Sparekassernes Datacentral udviklede et tilsvarende system. Disse dos-baserede systemer er stadig de basale systemer i bankverdenen. Derfor bærer man over med dem som med et gammelt, besværligt familiemedlem. De er ikke smarte, men de er stabile, og stabiliteten er her afgørende. Hvis man indfører nye windows-baserede systemer, må man forvente store omstillingsproblemer og mindre stabile systemer i meget langt ud i fremtiden. Disse basale systemer ændres og udvikles i stedet konstant.

Bankerne og sparekasserne har som nævnt forskellige basale it-systemer. Hvert af systemerne har sine muligheder og begrænsninger. Dette er dog, så vidt vi har fået oplyst, ikke noget, der i større omfang afspejler sig i det daglige arbejde, for de fleste medarbejdere har ikke direkte kontakt med de basale systemer. I alle banker og sparekasser er der etableret en paraply af styrings- og kommunikationssystemer, som etablerer en grænseflade til medarbejderne, og som kommunikerer med de basale systemer.

SALGSSTYRINGSSYSTEMER

Hver bank har udviklet egne systemer til støtte for salgsarbejdet. Der er store forskelle i disse systemer fra bank til bank, men i systemerne ligger der forskellige funktioner, som er udbygget mere eller mindre i systemerne. Systemet indeholder registre og oplysninger om kunderne, således at den enkelte rådgiver/sælger har adgang til basale oplysninger om sin portefølje af kunder. Derudover er der systemer, der kan hjælpe rådgiveren/sælgeren med at finde nye kunder: Fx systemer, der trækker relevante data ud fra offentlige databaser. Systemerne giver mulighed for målrettet salg: Der kan laves udtræk af kunder og potentielle kunder, som er relevante i forhold til et bestemt finansielt produkt. Systemerne indeholder i varierende omfang salgsunderstøttende informationer: Systemet hjælper sælgeren med at spørge ind til kundens samlede behov for finansielle ydelser – når kunden fx skal have lavet en låneomlægning, skal medarbejderen samtidig undersøge, om han/hun kan sælge en pensionsordning til kunden. Endelig indeholder systemerne i varierende omfang dokumentations-, registrerings- og styringsfunktioner. Det registreres, hvilke kunder der har været kontaktet om hvad, og systemet hjælper sælgeren med at følge op på sager, fx udarbejde mere eller mindre standardiserede skrivelser. Systemerne er dermed i mere eller mindre omfang et styrings- og planlægningsredskab for sælgerne.

KALENDER OG ANDRE SYSTEMER TIL AT TIDSFASTSÆTTE OPGAVER

Den elektroniske kalender bruges overalt i den finansielle sektor, ligesom det gøres i det meste administrative arbejde. Det er meget forskelligt i de forskellige jobfunktioner, hvilken betydning kalenderen har. For de fleste af dem, der arbejder som supportmedarbejdere, har kalenderen ikke

nogen større betydning for det daglige arbejde, da de laver det samme hver dag. For sælgerne derimod er kalenderen et meget centralt system. Det har stor betydning for arbejdsmiljøets kvalitet, hvorvidt medarbejderne styres af deres kalendere, eller om de omvendt styrer deres kalendere. Der er forskellige regler for, hvorvidt andre, fx medarbejdere i et callcenter, kan booke møder og aktiviteter ind medarbejdernes kalender. Der er en udbredt forståelse for, at kalenderdisciplin er en meget vigtig disciplin for at skabe et godt arbejdsmiljø for sig selv og for at kunne arbejde effektivt. I nogle pengeinstitutter gennemføres der kurser i personlig planlægning og brug af kalenderen i den forbindelse. I nogle banker leverer kalendersystemet ledelsesinformation om, hvad den enkelte medarbejder laver.

Ud over kalendersystemet findes der tilpassede systemer, der tidsfastsætter bemanning og arbejdsopgaver. Der er her tale om systemer, der skaber overblik over, hvem der er på arbejde, og hvem der er til stede på et givet tidspunkt.

WORKFLOWSYSTEMER

Dokumenthåndtering foregår de fleste steder i et workflowsystem. Workflow er sagsstyringssystemet, hvor en sag oprettes, når en låneaftale er indgået. Det vil typisk være en sælger, der opretter sagen, hvorefter supportmedarbejdere overtager sagen. I et workflowsystem vil det typisk fremgå, hvilke sager der skal behandles her og nu, og hvilke der står for at skulle behandles senere. En sag kan køre igennem mange forskellige procedurer i systemet, alt efter hvad det er for en sag. Hele vejen igennem understøttes sagsbehandlingen ved, at systemet efterspørger de relevante informationer og data. Det vil typisk være et sådant workflowsystem for dokumenthåndtering, der udgør det centrale system for medarbejderne i disse funktioner. Det er således et system, der strukturerer langt størstedelen af arbejdet. Systemet skaber overblik over, hvilke opgaver der skal løses, giver let adgang til de nødvendige informationer og foreslår standarder og procedurer.

KOMMUNIKATIONSSYSTEMER

Medarbejderne i bankerne har naturligvis adgang til e-mail, intranet og i nogle tilfælde særligt udviklede kommunikationssystemer (i form af tilpassede chatsystemer). Systemer, der tages for givne, men som på mange

måder har betydning for arbejdet. Kommunikationen mellem medarbejderne, og til dels mellem medarbejdere og kunder, ændres afgørende. Kommunikationen bliver ikke bundet til tid og sted. Man er ikke afhængig af at ”fange” personen ved telefonen eller lokalet for at kunne kommunikere. Kommunikationen bliver ikke begrænset af tid og sted. Det er muligt for medarbejderne hjemmefra at følge med i, hvad der sker på arbejdet.

OFFICE-PAKKEN

Det er også en selvfølge, at medarbejderne har adgang til Office-pakken med Word, Excel osv. Denne adgang giver medarbejderne mulighed for at sætte deres personlige præg på meget af arbejdet. Standardbreve kan omformuleres og gives et mere personligt præg i Word. I Excel eller Word kan medarbejderne lave deres egne private registrerings- og planlægningssystemer samt huskelister.

LEDELSESINFORMATION

Fra de forskellige sagsbehandlingssystemer kan der udtrækkes informationer til brug for arbejdstilrettelæggelse og ledelse. Det kan være informationer om antallet af kundemøder, antallet af indgåede bankforretninger, antallet af sager i behandling eller gennemløbshastighed af sagerne. Sådanne informationer kan opdeles på enkeltpersoner, team og afdelinger. Der er store forskelle fra bank til bank på, hvilke ledelsesinformationer der genereres, hvad de bruges til, og hvem der har adgang til dem. Nogle steder er der fuldkommen åbenhed i den performanceorienterede ledelsesinformation: Alle kan se, hvor meget de selv og andre præsterer. Andre steder lægger virksomheden restriktioner på, hvilke performanceorienterede ledelsesinformationer der overhovedet skal registreres, og på, hvem der har adgang til hvad.

FINANSFORBUNDETS ARBEJDSMILJØUNDERSØGELSE – "SMIL, DU ER PÅ"

Finansforbundet gennemførte i 2001 og 2006 en ensartet spørgeskema-baseret undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø i den finansielle sektor. Projektet hed ”Smil, du er på” (Finansforbundet, 2006). Finansforbundet

har været så venligt at lave en særkørsel for os med data om det psykiske arbejdsmiljø for henholdsvis privatrådgivere, erhvervsrådgivere samt medarbejdere i dokumenthåndteringen (det, vi kalder support). Disse data giver et nyttigt og dækkende billede af arbejdsforholdene for de tre grupper, der indgår i vores undersøgelse. Dette billede vil blive nuanceret i den senere analyse af de interview, vi har foretaget.

Undersøgelsen ”Smil, du er på” baserer sig på et repræsentativt udsnit af Finansforbundets medlemmer. Af tabel 4.1 fremgår det, at over halvdelen af dem, der er ansat i lånesagsbehandlingen, er beskæftiget med rådgivning af privatkunder. I tabellen bekræftes endvidere den kønsarbejdsdeling, vi tidligere har omtalt: Gennemsnitligt er 59 pct. af de ansatte i lånesagsbehandlingen kvinder. Men vi ser også, at kvindeandelen er meget forskellig inden for de tre områder. Inden for rådgivning af privatkunder er ca. 60 pct. af medarbejderne kvinder, mens kvindeandelen inden for rådgivning af erhvervskunder kun ligger på 29 pct., og i supportfunktionerne er kvindeandelen oppe på hele 86 pct.

I tabel 4.2 præsenteres besvarelserne på en række spørgsmål vedrørende ledelseskvalitet og arbejdsforhold for de tre grupper i lånesagsbehandlingen.

TABEL 4.1

Antal svarpersoner fordelt på opgave og køn. Antal og procent.

	Rådgivning af privatkunder	Rådgivning af erhvervskunder	Lånehåndtering/ dokument- behandling
Antal svarpersoner i alt	763	245	234
Andel kvinder i pct.	61	29	86

Anm.: Særkørsel fra undersøgelsen ”Smil, du er på” (Finansforbundet, 2006).

TABEL 4.2

Medarbejdere i banker og pengeinstitutters vurdering af ledelseskvalitet og arbejdsforhold. Procent.

	Rådgivning af privat- kunder	Rådgivning af erhvervs- kunder	Lånehåndtering/ dokument- behandling
<i>1. Der er overensstemmelse mellem mål og værdier og den daglige praksis:</i>			
Passer slet ikke	0,7	0,4	0,4
Passer i mindre grad	10,8	8,4	7,9
Passer nogenlunde	47,8	41,4	48,5
Passer i høj grad	40,7	49,8	43,2
Total	100,0	100,0	100,0
<i>2. Tager man sig godt af de ansatte på din arbejdsplads?</i>			
Meget sjældent/aldrig	0,5	0,8	1,7
Sjældent	5,4	3,3	7,0
Nogle gange	29,4	24,9	29,1
Ofte	38,5	46,5	42,6
Meget ofte/Altid	26,1	24,5	19,6
Total	100,0	100,0	100,0
<i>3. Er arbejdet organiseret i team/ grupper eller lignende på din arbejdsplads?</i>			
Ja, og jeg er med i et team/gruppe	60,1	69,4	78,0
Ja, men jeg er ikke med	6,3	8,2	7,3
Nej	33,6	22,4	14,7
Total	100,0	100,0	100,0
<i>4. Er det nødvendigt at arbejde i et meget højt tempo?</i>			
Nej	4,9	6,6	6,9
Ja	95,1	93,4	93,1
Total	100,0	100,0	100,0
<i>5. Har du for meget at lave på dit arbejde?</i>			
Nej	12,7	18,3	18,7
Ja	87,3	81,7	81,3
Total	100,0	100,0	100,0
<i>6. Er du nødt til at arbejde over?</i>			
Meget sjældent/aldrig	8,7	6,6	9,9
Sjældent	22,4	18,5	30,0
Nogle gange	45,3	46,5	42,5
Ofte	16,7	21,8	14,6
Meget ofte/altid	6,9	6,6	3,0
Total	100,0	100,0	100,0

	Rådgivning af privat- kunder	Rådgivning af erhvervs- kunder	Lånehåndtering/ dokument- behandling
<i>7. Har du indflydelse på, hvad du laver på dit arbejde?</i>			
Meget sjældent/aldrig	1,5	2,9	8,2
Sjældent	10,7	8,2	17,7
Nogle gange	33,6	20,9	35,9
Ofte	38,6	45,9	26,4
Meget ofte/altid	15,6	22,1	11,7
Total	100,0	100,0	100,0
<i>8. Kan du påvirke den arbejds- mængde, du får?</i>			
Meget sjældent/aldrig	7,5	5,8	21,4
Sjældent	36,1	31,7	30,8
Nogle gange	38,6	42,4	30,3
Ofte	15,1	14,0	13,2
Meget ofte/altid	2,8	6,2	4,3
Total	100,0	100,0	100,0
<i>9. Bliver dine faglige kvalifikationer brugt godt nok på din arbejdsplads?</i>			
Ja, absolut	67,0	63,7	54,9
Ja, men kun delvis	30,6	34,7	37,8
Nej, langt fra	2,4	1,6	7,3
Total	100,0	100,0	100,0
<i>10. Har du gode muligheder for faglig udvikling?</i>			
I høj grad	43,6	43,3	16,2
I nogen grad	47,4	46,9	55,1
I ringe grad	8,8	9,0	26,1
Slet ikke	0,3	0,8	2,6
Total	100,0	100,0	100,0
<i>11. Deltager du som et led i dit arbejde i salgskonkurrencer på din arbejdsplads?</i>			
Ja, det meste af tiden	27,7	14,3	4,3
Ja, ind i mellem/af og til	44,8	37,3	12,4
Ja, men sjældent	14,5	17,6	12,4
Nej	13,0	30,7	70,8
Total	100,0	100,0	100,0
<i>12. Hvis du har brug for det, kan du så få hjælp og støtte til dit arbejde fra dine kolleger?</i>			
Meget sjældent/aldrig	0,8	1,2	0,4
Sjældent	3,9	3,3	3,4
Nogle gange	22,2	25,0	14,6
Ofte	35,7	41,4	28,8
Meget ofte/altid	37,4	29,1	52,8
Total	100,0	100,0	100,0

Anm.: Særkørsel fra undersøgelsen "Smil du er på" (Finansforbundet, 2006).

Undersøgelsen ”Smil, du er på” bekræfter, at ledelseskvaliteten er god i den finansielle sektor. Faktisk er ledelseskvaliteten fra 2001, hvor undersøgelsen først blev lavet, til 2006, hvor undersøgelsen blev gentaget, forbedret. Den gode ledelseskvalitet bekræftes bl.a. af besvarelsene på spørgsmål 1 og 2, hvor det fremgår, at omkring 90 pct. inden for alle tre grupper svarer, at der er god overensstemmelse mellem mål og værdier og daglig praksis. Ligeledes mener de fleste, at ledelsen tager sig godt af de ansatte på arbejdspladsen. Der er her ikke nogen større forskel mellem rådgivere/sælgere og supportmedarbejdere. Undersøgelsen bekræfter, at arbejdet i høj grad er teambaseret: 60 pct. af privatrådgiverne og 78 pct. af sagsbehandlerne arbejder i team (jf. spørgsmål 3).

Ligeledes bekræfter svarene fra spørgeskemaet, at arbejdsintensiteten er høj både for rådgivere/sælgere og supportmedarbejdere. Over 80 pct. angiver, at de har for meget at lave, og over 90 pct. angiver, at det er nødvendigt at arbejde i et meget højt tempo (jf. spørgsmål 4 og 5). Det er på den baggrund ikke overraskende, at overarbejde er udbredt. 69 pct. af privatrådgiverne, 75 pct. af erhvervsrådgiverne og 60 pct. af sagsbehandlerne angiver, at de ’nogle gange’, ’ofte’ eller ’meget ofte/altid’ er nødt til at arbejde over (jf. spørgsmål 6).

Men der er også markante forskelle mellem rådgivernes/sælgerne og supportmedarbejdernes arbejde. Der er forskel på, hvor meget indflydelse medarbejderne i de to grupper har: Supportmedarbejderne har betydelig mindre indflydelse på, hvad de laver end rådgiverne (jf. spørgsmål 7), og de har betydelig mindre indflydelse på arbejds-mængden (jf. spørgsmål 8). I alle tre grupper er der en udbredt opfattelse af, at de faglige kvalifikationer, medarbejderne besidder, bliver brugt på arbejdspladsen (jf. spørgsmål 9), men de faglige udviklingsmuligheder er tilsyneladende meget forskellige for de to grupper. Omkring 43 pct. af rådgiverne/sælgerne angiver, at de ’i høj grad’ har mulighed for faglig udvikling, mens kun 16 pct. af sagsbehandlerne siger det samme (jf. spørgsmål 10).

Rådgivernes/sælgerne arbejde er tilsyneladende noget mere individualiseret end supportmedarbejdernes arbejde. Fx deltager privatrådgivere i høj grad i salgskonkurrencer: 28 pct. angiver ’det meste af tiden’ og 45 pct. ’ind i mellem’. Blandt sagsbehandlerne deltager 4 pct. ’det meste af tiden’ i salgskonkurrencer og 12 pct. ’af og til’ (jf. spørgsmål 11). Omvendt er den kollegiale støtte blandt supportmedarbejderne tilsyneladende betydelig større end blandt rådgiverne: 53 pct. af supportmedar-

bejderne angiver, at de 'meget ofte/altid' kan få hjælp og støtte til arbejdet fra kolleger, hvorimod kun 29 pct. af erhvervsrådgiverne og 37 pct. af privatrådgiverne angiver, at de får den samme støtte (jf. spørgsmål 12).

Det fremgår af "Smil du er på," at arbejdsforholdene for henholdsvis rådgivere og supportmedarbejdere er meget forskellige. I det følgende vil vi beskrive de to forskellige virkeligheder, som henholdsvis rådgivere og supportmedarbejdere oplever.

LÅNESAGSBEHANDLINGENS TO VIRKELIGHEDER

I de to banker, hvor vi har foretaget dybdegående analyser, er der sket en fysisk adskillelse mellem rådgivning/salg og opfølgende sagsbehandling udført af supportmedarbejdere. Rådgivning/salg foregår i lokale afdelinger, mens den opfølgende sagsbehandling foregår i centraliserede enheder, som betjener mange afdelinger eller hele landet.¹² Det er dog ikke således, at der slet ikke foregår nogen opfølgende sagsbehandling i afdelingerne. Det gør der, og grænsefladen mellem den sagsbehandling, der foregår i afdelingerne og i centrene, er hele tiden til debat.

Arbejdsforholdene i afdelingerne på den ene side og i centrene på den anden side er meget forskellige. Fra ledelsens side gør man en del ud af at formulere, at det ene arbejde er lige så nødvendigt som det andet. Det vigtigste for ledelsen er at finde det arbejdsområde, der passer bedst til den enkelte medarbejder. Medarbejderne vurderer det dog lidt anderledes:

Da jeg søgte herop, var der mange af mine kolleger, der sagde til mig: "[navn], du mister jo noget prestige. Nu er du ikke boligkonsulent mere, men går ned og skal være *supporter*. Du skal bare arbejde på en kvindefabrik." Så sagde jeg: "Hvad så? Hvis bare arbejdspresset er mindre, så er det for mig vigtigere at gå fra arbejdsmarkedet med et godt helbred end at blive slidt op." De

12. De centraliserede sagsbehandlingsenheder bliver kaldt lidt forskelligt af interviewpersonerne: supportfunktionen, produktionen, de centraliserede administrative enheder eller de centraliserede sagsbehandlingsenheder. Der menes det samme, nemlig at de administrative funktioner, der førhen lå i de lokale filialer/afdelinger, og som blev kaldt for back-office-funktionen, nu i de fleste banker og realkreditinstitutioner er blevet centraliseret i særlige enheder, der er placeret enkelte steder i landet eller blot i forbindelse med hovedsædet.

mente virkelig, det var et stort prestige-tab (kvindelig medarbejder i centraliseret administrativ enhed).

Kunne jeg vælge, så havde jeg måske ikke valgt at komme her ned [til denne administrative enhed]. Det sker noget andet i en afdeling, end der gør i sådan en administrativ enhed. Man får nogle andre impulser: Der kommer kunder ind, og der er ligesom et andet liv i afdelingerne, end der er i en administrativ enhed ... Det kan man godt savne ind i mellem (kvindelig medarbejder i centraliseret administrativ enhed).

Selv om de fleste medarbejdere, der tidligere har haft salgsfunktioner, siger, at de selv har valgt at påtage sig arbejdet i den centraliserede sagsbehandling, så giver de samtidig udtryk for, at dette valg også indebærer et tab af visse kvaliteter i arbejdet. De savner kundekontakten. Men samtidig er det også udbredt blandt medarbejderne i den centraliserede sagsbehandling at udtrykke lettelse over at være kommet væk fra den konkurrence, der hersker i de lokale afdelinger:

Jeg gider ikke det der salgsræs, med deres statistiker mig her og der, [hvor man] skal sælge en masse, som folk ikke har brug for. Så det var ikke lige mig ... Jeg er meget servicemindet. Dem, der sidder i bankerne i dag, de er små sælgere, og det gider jeg ikke. Hvis jeg skal sidde over for kunder, så vil jeg finde ud af, hvad det er, de har behov for. Jeg vil ikke sidde og køre kampagner ... Når de 18-20-årige kom ind, så syntes jeg faktisk, de havde mere brug for en boligopsparing end en pension ... jeg kan godt lide at kigge mig selv i spejlet og have det godt med det. Det havde jeg ikke til sidst ... (kvindelig medarbejder i centraliseret administrativ enhed).

Ligeledes er der også sælgere, der giver udtryk for, at de ikke bryder sig om kun at skulle sælge. De er glade for som sælgere også at have administrative funktioner knyttet til deres arbejde. Vi kan opsummere medarbejdernes beskrivelse af arbejdsforholdene i henholdsvis den decentrale rådgivning/salg og den centraliserede sagsbehandling således:

OVERSIGT

Opsummering af de bankansatte interviewpersoners beskrivelse af arbejdsforholdene.

Rådgivning/salg i afdelingerne	Centraliseret opfølgende sagsbehandling
Dynamisk arbejde	Rutinepræget arbejde
Udadvendt	Indadvendt
Individuelt orienteret arbejde	Gruppeorienteret arbejde
Konkurrenceorienteret	Fællesskabsorienteret
Høj prestige/høj løn	Lav prestige/lav løn
Beskrives som maskulint	Beskrives som feminint

Anm.: Vores opsummering af interviewpersonernes beskrivelser af de to typer af arbejde fra denne undersøgelses cases.

Polariseringen mellem salg og support skaber formentlig også job med forskellige karriereveje og forskellige karrieremuligheder. Muligheder for efteruddannelse er rimelig gode både for medarbejdere i salg og i support, men for medarbejderne i support opfattes efteruddannelse som lidt irrelevant, mens efteruddannelse i salgsleddet virker langt mere relevant. For salgsmedarbejderne findes der oplagte karriereveje gennem specialisering inden for forsikring, ejendomme, formue eller ledelse. Det fremgår også af undersøgelsen ”Smil du er på,” at medarbejderne i rådgivning/salg oplever meget større udviklingsmuligheder i arbejdet, end supportmedarbejderne gør. Der er dog også medarbejdere i den centraliserede sagsbehandling, som kun ser deres arbejde dér som midlertidigt, betinget af deres særlige familiesituation.

INDIVIDUALISERING I CENTRENE OG KOLLEKTIVISERING I SUPPORTEN

It-systemerne kan være fantastisk effektive til at lave en løbende registrering af individuel indsats og individuelle resultater. Denne mulighed anvendes i de lokale salgsafdelinger. Der udvikles en individuelt orienteret og konkurrenceorienteret arbejdsorganisation med vægt på individuelle salgsbudgetter og individuelle konkurrencer om opfyldelse af mål:

Alle [medarbejdere] har deres personlige salgsbudget. Det har alle adgang til at se. Man skal ikke få ondt i maven over sine salgsbudgetter, for så sidder man i den forkerte stol. Vi bliver også

rangeret mellem afdelingerne fra 1 til 50. Det kan man så evaluere på (kvindelig leder i salgsafdeling).

I de centraliserede administrative enheder understøtter it-systemerne ikke individualisering, men samarbejde, fællesskab og *team spirit*. Systemet er lavet på en sådan måde, at det bliver klart for den enkelte, hvor han/hun bedst skal lægge sin indsats for at bidrage til at løfte teamets opgaver. Denne orientering mod fællesskabet afspejler sig bl.a. i følgende citat:

Jeg kan ikke bruge det til noget at se, hvor meget de andre arbejder. Og i øvrigt så kan jeg som regel godt mærke det uden at se på systemet. Jeg interesserer mig ikke for, hvor meget andre laver. Nogle kan lave mange sager, og nogle laver færre. Sådan er det, og det skal man acceptere. Dertil kommer, at nogle sager er mere komplekse end andre. Det vil være svært at måle på en kort periode, om den ene er mere effektiv end andre. Der er nogle, der lukker sig lidt ude i en periode for at arbejde med en svær sag (kvindelig administrativ medarbejder i centraliseret administrativ enhed).

I en centraliseret administrativ enhed er der udviklet en kultur, der lægger vægt på, at man hjælper hinanden med at få ordnet de sager, der skal ordnes, at der skal være plads til alle, og at man skal have det rart. Man skal også være ansvarlig for sine opgaver, men man skal ikke kritisere hinanden eller blande sig i, hvordan de andre gør deres arbejde. Man tager heller ikke arbejde med hjem, hverken mentalt eller praktisk. ”Det er jo bare et arbejde,” som en medarbejder siger. En anden medarbejder i en centraliseret administrativ enhed udtaler:

Vi har haft meget fokus på, at det skal være acceptabelt at være langsommere. Det er også acceptabelt at være hurtigere. Du kan ikke påføre andre, at de skal arbejde i samme arbejdstempo som dig. Selvfølgelig hvis der er ekstrem stor forskel, men det er så en ledelsesopgave at gå ind (kvindelig medarbejder i centraliseret administrativ enhed).

I afdelingerne er en konkurrenceorienteret salgskultur blevet stadig mere udviklet. Der er bl.a. lavet individuelle salgsmål. Og der kører hele tiden

konkurrencer om forskellige spørgsmål, fx hvem der kan lave flest kundemøder etc. Grundfilosofien er, at der skal sælges så meget som muligt, uden at der dog skal oversælges. Man skal præsentere og diskutere alle relevante finansielle tilbud med hver kunde, sælgeren kommer i kontakt med. Man skal dog ikke sælge noget, kunden ikke reelt har nogen glæde af. Det er imidlertid noget diffust, hvad det vil sige at oversælge, og i praksis er det den enkelte medarbejders egen forretningsetik, der afgør sagen.

FORSKELLE I ORGANISERINGEN AF SUPPORTFUNKTIONERNE

For mange banker er det noget forholdsvist nyt, at man skelner så skarpt mellem rådgivere/sælgere og supportmedarbejdere. Mange steder er supportfunktionerne blevet udskilt som særlige funktioner inden for de sidste årti. Der er dog store forskelle fra bank til bank, hvordan supportfunktionerne er organiserede.¹³

I de to dybtgående casestudier, vi har lavet, er en stor del af supportfunktionerne centraliseret i regionale eller landsdækkende enheder. Men selve sagsbehandlingen er organiseret noget forskelligt i de to banker. I den ene case gennemfører en medarbejder normalt en sag fra start til slut, i den anden case gennemfører supportmedarbejderen ét trin i sagsbehandlingen for herefter at sende sagen videre til kunder, Tinglysningsskontoret, en advokat eller andre eksterne parter. Når sagen så kommer tilbage, er der en anden medarbejder, der overtager sagen.

I den førstnævnte case var der overordentlig stor tilfredshed med, at man her har sine egne sager. Der er medarbejdere, der har søgt til denne administrative enhed af den grund. Der gives udtryk for, at det giver en større arbejdstilfredsstillelse at afslutte sin egen sag, og der er måske også en lille produktivitetsgevinst ved, at den enkelte ikke skal sætte sig ind i nye sager hele tiden.

Der er dog også store gevinster ved at opsplitte sagsbehandlingen. Det gør det lettere at ansætte ikke-bankuddannet personale til at udføre de mere rutineprægede dele af sagsbehandlingen. Opsplitningen

13. I projektet har vi også gennemført to mindre dybtgående casestudier i banker, hvor supportfunktionerne ikke er blevet centraliserede, men hvor man har valgt at lade hele supporten forblive i afdelingerne. Dermed bevares supportmedarbejdernes kontakt med rådgivning og salg, og der fastholdes en mere fleksibel arbejdsdeling mellem rådgivning/salg og support. Forskellen mellem organiseringen af arbejdet i de fire cases er nærmere beskrevet i Hvid (2009).

gør også, at den enkelte medarbejder ikke har en bunke af sager, men altid har et ryddet skrivebord og således er parat til at gå i gang med en ny sag.

De fleste af de medarbejdere, der arbejdede med en opsplittet sagsbehandling, gav dog udtryk for en stor utilfredshed med, at de ikke længere havde mulighed for at gennemføre hele sagen. De fandt det irriterende at arbejde videre på fejl og mangler, som andre havde lavet. Og dertil kom at arbejdets mening og stoltheden ved arbejdet efter manges opfattelse blev undermineret af denne opdeling.

Vi vil nu analysere vores to cases i de fire dimensioner, der blev angivet i kapitel tre: forståelse af effektivitet, forståelse af kerneopgaven, forståelse af køn og endelig forståelse af kontrol.

OM EFFEKTIVITET

I de sidste 5-10 år er den finansielle sektor blevet mere forretningsorienteret, bl.a. på grund af en produktglidning, hvor den ”deling” af markedet, der tidligere var mellem banker, realkreditinstitutioner, forsikrings-selskaber og pensionsselskaber, er under opløsning. Denne produktglidning har skabt et stort pres for at finde effektiviseringsmuligheder. Muligheder, bankerne i høj grad har fundet ved at omstrukturere arbejdet, understøttet af nye it-systemer. I mange pengeinstitutioner var en af de arbejdsomlægninger, der blev gennemført, en centralisering af store dele af den supporterende sagsbehandling. Bankerne forventede hermed at opnå flere forskellige effektivitetsgevinster: Supportfunktionerne havde varierende og forskellige belastninger over tid. Ved at centralisere supporten kunne belastningsforskellene mellem afdelingerne udjævnnes. Bankerne forventede endvidere, at en centralisering af funktionerne ville indebære stordriftsfordele. I den ene af vores cases forventede ledelsen således en personalereduktion på 10 pct. samtidig med en stor vækst i lånesager.

Denne personalereduktion blev dog ikke realiseret, for kort tid efter at centraliseringen var gennemført, rejste der sig en stor konverteringsbølge, som lagde et voldsomt arbejdspress på medarbejderne beskæftiget i centraliseret sagsbehandling. Perioden (2004-5) omtales af medarbejderne som det år, ”da vi arbejdede hele tiden.” En person kunne have op til 150 løbende sager. ”Vi sad her til 10-11-tiden om aftenen.” ”De,

der ikke kunne om aftenen, kom ind kl. 5 om morgenen.” ”Mine børn kunne ikke kende mig mere.” Sådan lyder nogle af historierne om denne periode. Der er også historierne om de kæmpe bunker, medarbejderne slet ikke kunne nå, om folk, der ikke tog ferie, fordi det var meget værre at skulle vende tilbage til endnu større bunker, om folk, der blev syge af stress, om folk, der fik museskader, og om et arbejdsmiljø, der både fysisk og psykisk gik helt i bund.

I begge vores cases var det store arbejdspres under konverteringsbølgen med til at gøre vejen for indførelse af Lean-organisering. Ledelsen valgte dog forskellige tilgange til Lean i de to banker. I den ene bank ansatte ledelsen en Lean-konsulent, som fik en meget styrende funktion. Medarbejderne blev inddraget som informanter til Lean-konsulentens udarbejdelse af rationaliseringstiltag (efter at vi havde været på virksomheden, ændrede ledelsen Lean-projektet betydeligt). I den anden case lagde ledelsen meget vægt på, at medarbejderne skulle være drivende i processen. Medarbejderne blev opfordret til at indgive forbedringsforslag en gang om ugen, og medarbejderne skiftedes til at deltage i en gruppe, der prioriterede de indkomne forslag og sendte dem videre til beslutning.

Begge Lean-projekter førte til, at der skete en gradvis standardisering af sagsbehandlingen, så alle kunne gå ind og lave en del af en sag uden at skulle bruge tid på at sætte sig ind i sagen. Medarbejderne skulle lave sagerne så ens som overhovedet muligt, og det kræver selvfølgelig et stort forarbejde. Det kræver også, at rådgiverne ude i filialerne bliver opdraget og giver de nødvendige oplysninger, således at sagen kan glide igennem systemet. Dette gøres ved, at der laves såkaldte skal-felter i de dokumenter, rådgiveren skal udfylde, inden vedkommende sender sagen til den centraliserede sagsbehandlingsenhed. Specielt i den casevirksomhed, hvor den enkelte sagsbehandler ikke gennemfører hele sagen, er det vigtigt at definere velafgrænsede opgaver inden for en sag, således at sagen kan deles op i faser og delsager.

Der er flere effektivitetsmæssige fordele ved denne måde at organisere arbejdet på:

- Arbejdsbyrden bliver fordelt på et team og ikke en enkeltperson. Det er ikke én person, der har ansvaret for 150 løbende sager, men teamet.

- Arbejdet er intensiveret, idet al ventetid og dermed spildtid er forsvundet.
- Der er sat fart på standardiseringsprocesserne, således at medarbejderne kan undgå fejl og give kunden en ensartet sagsbehandling af høj kvalitet.
- Sagsbehandlingstiden er reduceret.

Dertil kommer, at denne organisering af sagsbehandlingen bidrager til, at medarbejderne kan sove roligt om natten og holde deres ferie uden at tænke på arbejdet. Der er ingen bunker, når de kommer tilbage. Det er nemlig ikke deres bunker, men teamets.

Der rapporteres dog også om en række forhold i den nye organisering, som har negative effekter på produktiviteten. Her vil vi fremdrage de negative effekter, som nævnes i den case, hvor sagsbehandlingen splittes op på flere personer:

- Fælles ansvar opleves, som om ingen tager ansvar.
- Standardiseringerne er fordummende.
- Følelsen af uundværlighed er væk – hvorfor overhovedet gå på arbejde?
- Ingen faglig stolthed og ingen faglig ros, når en vanskelig sag er klar.
- Ingen personlig kontakt med eksterne aktører, såsom kunder og bankrådgivere.
- Ingen efterspørgsel efter specifik sagskundskab.
- Oplevelse af en snigende og en bevidst dequalificering.
- Arbejdet er blevet rutinepræget og kedeligt, hvilket på længere sigt kan gå ud over kvaliteten.

I den centraliserede sagsbehandlingsenhed i den anden case er der generelt meget stor tilfredshed med, at den samme person gennemfører sagen fra ende til anden, og der er medarbejdere, der siger, at de har valgt et job i netop den bank af samme grund. Nogle af de effektivitetsmæssige ulemper, der gør sig gældende i den førstnævnte bank, gør sig dog også gældende i den anden. Også her beklager medarbejderne sig over afstanden til kunderne og arbejdets rutineprægede karakter. Dog siger man fra ledelsens side, at en del af grunden til at centralisere sagsbehandlingen var at give disse jobfunktioner mere status og selvstændig profil. Da den

supporterende sagsbehandling lå ude i afdelingerne, blev disse funktioner anset for perifere og måske også mindreværdige. Funktionerne fik ny identitet og status ved at blive samlet. Det siges også, at dette er lykkedes, fordi man i trivselsmålinger har kunnet konstatere store forbedringer i det psykiske arbejdsmiljø i den centraliserede sagsbehandling fra 2005 (et år efter de centrale enheder var etableret) til 2007, hvor der opnåedes en meget positiv trivselsmåling.

I det følgende vil vi pege på mulige effektivitetsmæssige begrænsninger i henholdsvis standardisering og centralisering.

Forudsætningen for, at standardiseringen af sagsbehandlingen er effektiv, er, at det er nogenlunde gennemskueligt, hvad en sag indeholder – dvs. at den ene sag ligner den anden. Set udefra får man det indtryk, at sagerne er meget ens. Det er imidlertid noget andet, medarbejderne i den centraliserede sagsbehandlingsenhed giver udtryk for. Ifølge dem ved man ikke, om en sag er stor eller lille, når man trækker den ud af it-systemet. Én sag kører glat igennem, mens en anden sag kræver yderligere dokumentation og forespørgsler rundt omkring hos sælgere, hos myndigheder osv. En stor del af arbejdet i sagsbehandlingen synes således at knytte sig til det uforudsete og det uforudsigelige – til det, der ikke kan standardiseres. Dermed bliver effektiviseringsfordele ved standardisering mindre, end det kunne forventes, og måske bliver standardisering en direkte hæmsko for en effektiv løsning af uforudsete problemer, der ikke passer til den standardiserede problemløsning.

Ligeledes har centraliseringen også nogle negative effektivitetsmæssige effekter, fordi centraliseringen reducerer fleksibiliteten. Der er næppe tvivl om, at centraliseringen udligner kapacitetsforskelle i supportfunktionerne i forskellige afdelinger. Men til gengæld går banken ved centraliseringen glip af den effektivitetsgevinst, der ligger i, at supportmedarbejdere i afdelingerne og sælgere i afdelingerne kan supplere hinanden, alt efter hvor arbejdspresset er størst. Tidligere kunne supportmedarbejdere, der nu arbejder i centrale enheder, tage lidt af sælgernes arbejde, når det brændte på for dem (ved fx at ringe til en kunde, sende og modtage et standardbrev etc.). Omvendt kunne sælgere tage lidt af supportmedarbejdernes arbejde, hvis de var overbebyrdede. Nu er ar-

bejdsdelingen mellem support og salg frosset fast til skade for den samlede effektivitet.¹⁴

Også i salgsfunktionerne er effektivitetstiltag oftest modsætningsfyldte: Individualiseringstendenserne har både effektivitetsmæssige gevinster og svagheder. Klare salgsmål og individuelle konkurrencer får mange til at arbejde mere effektivt og mere målrettet. Men det får også nogle medarbejdere til at stå af: Der er medarbejdere, der giver udtryk for, at konkurrencerne ikke interesserer dem, og at de i øvrigt er kritiske over for, hvorledes kvaliteten påvirkes af konkurrencerne. Dertil kommer, at konkurrencerne kan virke skadelig for samarbejdet i afdelingerne og dermed også skade den samlede effektivitet. En salgsmedarbejder udtrykker det således:

Jeg synes personligt, at der er for meget individuelt salg. Jeg så gerne, at det blev [fordelt] lidt mere afdelingsmæssigt. Også fordi man er et team, og måske kunne man bruge ressourcerne bedre ... Jeg kan godt se, konkurrencesituationen er helt anderledes end for to år siden, men hvis du spørger mig, så synes jeg, der er for meget fokus på salg. Jeg synes, man skal passe på, at man ikke får spillet medarbejderne ud mod hinanden, så det går ud over den gode stemning, så hver sidder i sin egen lille verden og ikke hjælper hinanden, fordi man har rigeligt med sig selv og det at nå sine egne mål ... Det er jo én stor konkurrence. Der går ikke en dag, uden at vi har en konkurrence kørende på den ene eller den anden måde ... Det er alle vegne: I frokoststuen og der er store plancher med, hvem der har solgt hvor meget. Jeg kan tydeligt mærke forskel, fra da jeg startede¹⁵ (mandlig salgsmedarbejder).

Holdningen til effektivisering er generelt positiv, ikke kun i ledelsen, men også blandt medarbejderne. It ses som et effektiviseringsredskab, og holdningen til it er derfor også positiv. Mange medarbejdere giver udtryk for, at en god dag på arbejdet er en dag, hvor man når en masse, og hvor

14. I de to eksterne cases, der også indgår i undersøgelsen, kunne vi iagttage en større grad af fleksibilitet mellem support og salg, fordi alle funktioner var samlet i afdelingerne (Hvid, 2009).

15. Dette var netop begrundelsen for, at man specielt i den ene af de ekstra cases, der indgår i undersøgelsen, undlader at måle medarbejderne individuelt.

ingen bunker ligger tilbage ved fyraftenstid. Effektivitet er noget, den enkelte må arbejde for at opnå for at få en god arbejdsdag og for at undgå stress. Derfor anses netop kalendersystemet som et praktisk værktøj til at modstå stress: Hvis den enkelte, ved hjælp af kalenderen, kan få overblik og få planlagt sin tid rationelt, så kan man være mere effektiv og mindre stresset.

At it og effektivisering også forbindes med personalereduktion, ses ikke som et problem i sig selv – hvilket også skal ses i lyset af, at beskæftigelsessituationen var meget gunstig, da vi lavede vores interview i bankerne. Medarbejderne har et meget klart øje for virksomhedens legitime interesse i at effektivisere for at opnå et bedre økonomisk resultat. De fleste medarbejdere ser sig selv som en del af virksomheden, og et godt økonomisk resultat for virksomheden er noget, de er stolte af, og noget, de anser for også at være i deres egen interesse. Dette er baggrunden for, at en medarbejder med stolthed siger om sit arbejde: ”Det er 100 pct. koncentreret arbejde,” og der er ”ikke så meget spas ved siden af.”

Effektivitet anses som et gode, men dermed ikke sagt, at de ændringer i arbejdsgange og organisation, som it anvendes til at gennemsaette, også generelt ses som et gode. Tværtimod kunne vi konstatere, at der var meget utilfredshed og modstand mod ændringerne. Men modstanden rettede sig mod ændringer i kerneopgaven og den ændring af mening eller direkte meningsløshed, der opstod heraf, som vi kommer nærmere ind på i næste afsnit. Der blev ikke sat spørgsmålstegn ved effektivitet som et gode, men der blev argumenteret for, at ændringerne førte til, at arbejdet blev delvist meningsløst og mindre effektivt.

OM KERNEOPGAVEN

Udviklerne af it-systemer må nødvendigvis basere deres udviklingsaktiviteter på en forståelse af, hvilke opgaver der skal løses, hvad der er tidskrævende i arbejdet, og dermed hvor it kan lette arbejdet. Dermed påvirker introduktion af nye it-systemer ofte kerneopgaven. Konsekvensen kan meget let være ændringer i fagligheden og ændringer i den mening, som medarbejderne tildeler arbejdet.

Det er langt fra givet, hvordan it vil påvirke meningen i arbejdet. Her vil vi se på, hvordan kerneopgaverne i lånesagsbehandlingen er ble-

vet ændret - ikke som konsekvens af it-udviklingen, men muliggjort af it-udviklingen.

De arbejdsopgaver, der knytter sig til at gennemføre en lånesag fra den første kontakt med kunden til afslutningen af papirarbejdet, er i store træk de samme, som de har været i årtier. Men som vi har været inde på i den tidligere beskrivelse af de senere års udvikling af lånesagsbehandlingen, har it muliggjort, at disse opgaver nu gennemføres i helt andre arbejdsgange, og it har understøttet nye prioriteringer i arbejdet. Selv om opgaverne, der er knyttet til lånesagen som sådan, er nogenlunde uændrede, har medarbejdernes kerneopgaver ændret sig meget markant de seneste 5-10 år. Ændringer, som i høj grad udfordrer medarbejdernes forståelse af, hvad der er vigtigt, og hvad der er meningsfuldt i arbejdet. Medarbejderne i afdelingerne og medarbejderne i de centraliserede supportenheder opfatter disse ændringer meget forskelligt. Først vil vi se på ændringerne i kerneopgaven og meningen med arbejdet i afdelingerne.

I afdelingerne er kerneopgaven gået fra at være kundebetjening til at være salg. Godt nok understreges det fra alle sider, at man ikke må oversælge – for det vil skade salget på langt sigt. Men meningen ligger i det maksimale individuelle salg - inden for visse etiske rammer. De salgsunderstøttende it-systemer bidrager til denne meningsdannelse. Det sker for det første ved, at systemerne lægger op til, at medarbejderne søger at sælge mere end det, kunden efterspørger. Derudover bliver it-systemerne brugt til at fokusere på, hvor god den enkelte medarbejder er til at opfylde sine salgsmål. Det bliver tydeligt for den enkelte medarbejder, for kolleger og for ledere, hvor god en sælger den enkelte medarbejder er. Ligeledes bidrager systemerne til at skabe opmærksomhed om og mening i de kampagner, der hele tiden køres i organisationen. Systemerne har muliggjort, at man på en let måde kan etablere konkurrencer medarbejderne imellem om de ting, der aktuelt prioriteres: Det kan fx være en konkurrence om at have flest kundesamtaler om et bestemt produkt inden for en given periode.

Det er dog ikke således, at det nye meningsunivers, der er knyttet til salg, ukritisk overtages af medarbejderne. Der er således medarbejdere, der udtaler, at styksalget ikke siger noget om fortjenesten på forretningen og kvaliteten af arbejdet (hvilket finanskrisen, der indtrådte, efter vi havde gennemført vores interview, kan siges at have bekræftet). Et højt styksalg kan dække over tvivlsomme dispositioner for kundens ved-

kommende og lånesager, der ikke giver banken tab. Opgørelsen af styksalg er derfor forbundet med frustration hos nogle medarbejdere. Når præstationen måles på styksalg, virker det nedbrydende på oplevelsen af mening i arbejdet, fordi den mening, medarbejderne har etableret gennem deres faglighed, i højere grad er domineret af en kvalitetsbaseret kunderelation end det performancebaserede styksalg. Som en medarbejder i en salgsafdeling formulerer det:

Det er jo hårde tal, kan man sige. Det er måling på styksalg, hvor meget kører vi igennem. Jeg er ikke nødvendigvis enig i, at det er pindesalg, vi skal måles på... Der synes jeg hellere, man burde gøre noget andet, men det er jo en helt anden snak. I dag bliver vi målt på, hvor mange salg vi har lavet alt i alt. Det er det, vi har budgetter på ... Det er på ingen måde et udtryk for, hvor travlt man har ... Man kan slet ikke måle arbejdspresset ud fra, hvor mange pinde man kører igennem ... Det måler ikke kvaliteten og rentabiliteten. Man kan jo sagtens sidde og sælge uden at have hjertet og forståelsen med for den samlede forretning. Det måles jo ingen steder (mandlig medarbejder i salgsafdeling).

For nogle medarbejdere bliver de nye systemer knyttet sammen med meningstab i arbejdet, men for andre tilbyder de nye it-baserede systemer en ny forståelse af, hvad kerneopgaven i arbejdet i afdelingerne er, og hvad der udgør arbejdets centrale mening. Arbejdets kerne er at performe som sælger, dvs. at opfylde og helst overgå sine salgsmål. It-systemerne bliver derfor nyttige og meningsfulde af to grunde: De understøtter salget, og de synliggør sælgerens performance over for kolleger og ledere. Der bliver sat lighedstegn mellem det at dygtiggøre sig i brugen af it-systemerne og det at orientere sig mod den nye kerneopgave. En afdelingsleder fortæller:

Hvis man kan finde ud af at bruge systemet, så kan man få en meget bedre arbejdsdag ... Vi har salgsmål. Dem kan man løbende gå ind og se. Når jeg dem eller når jeg dem ikke? ... Hvis man kan finde ud af at bruge systemet rigtigt og kan finde ud af at bruge alle de finesser, der er i det, så hjælper det én. Hvis man har sådan en modstand mod det og tænker: ”Åh! Hvorfor er det, jeg skal registrere alle de her ting? Hvad skal jeg bruge det til?”

Og ikke kan se lyset i det, så vil man nok opleve, at det er utroligt bøvlet og irriterende. Så kan man godt risikere, at det kan stresse én, at man skal skrive alle de der ting i systemet, hvis man ikke kan se en mening i, at det hele bliver puttet derind ... Der er nogen, der har en udfordring i at se meningen med at registrere. De gør det, fordi de skal. Og de kan ikke vise over for resten af koncernen, at de overhovedet laver noget, hvis de ikke taster det ind. Det skal derind og stå, men derfor kan der godt alligevel være nogen, der sidder og tænker: ”Øj! Hvorfor skal jeg lige skrive det derinde igen og igen, når jeg har en aftale med kunden på min blok? Hvorfor er det så lige, jeg skal sidde og taste det hele ind?” (Kvindelig leder i salgsafdeling).

Den dominerende holdning, både blandt mænd og kvinder, er præget af en teknologioptimisme. Medarbejderne anses også af ledelsen for at være fremsynede og visionære, når de fascineres og dyrker it-systemernes nye muligheder, mens det opfattes som bagstræberisk og reaktionært at stille kritiske spørgsmål til, om de nye muligheder, der er knyttet til it-anvendelsen, er tiden og besværet værd. Direkte adspurgt kommer der imidlertid en del udsagn om systemerne, der virker uhensigtsmæssige, og dermed også meningsløse. En medarbejder siger om salgssystemet i afdelingen:

Det bliver bedre og bedre, men der er stadigvæk mange steder, hvor der er dobbeltregistrering, hvor man skal lægge tingene ind flere gange, hvilket selvfølgelig er frustrerende. Der er nogle steder, hvor man kan mærke, at det er registrering for registreringens skyld, hvor det netop skal bruges ledelsesmæssigt, frem for at det er en fordel for kunden. Det kan godt nogle gange være lidt frustrerende, at man skal taste og taste en hel masse, som ikke lige giver nogen mening i vores hverdag ... Det kan fx være for at holde sin egen ryg fri, om man nu har talt med kunden om det hele, så skal man fx oprette fem potentialer, selv om man måske ikke rent faktisk har nået at tale med kunden (mandlig medarbejder i salgsafdeling).

I den centraliserede sagsbehandlingsenhed udvikler kerneopgaven og meningen knyttet dertil sig i en hel anden retning. Den mening, der knyt-

tede sig til kundebetjening og til salg, fortoner sig noget. Kunderne og sælgerne er langt væk. Meningen knytter sig derimod til den pålidelige og rettidige sagsbehandling. Der lægges stor vægt på, at der ikke sker fejl. Fejl er faktisk det eneste, som medarbejderne bliver målt på individuelt. Ligeledes lægges der stor vægt på, at sagerne ekspederes rettidigt. Sikkerhed er mere meningsgivende end individuel produktivitet. Systemet understøtter denne meningsdannelse.

Som vi har været inde på tidligere, gør det dog en stor forskel, om den enkelte supportmedarbejder gennemfører sine egne sager hele vejen igennem, eller om han/hun kun gennemfører et skridt i sagsbehandlingen for derefter at lægge sagen ind i den store arbejdsdeling, hvorefter andre medarbejdere vil overtage den videre sagsbehandling. Ligeledes er det af betydning, om sagsbehandlerne betjener bestemte afdelinger, eller om han/hun står til rådighed for alle landets afdelinger.

Medarbejdere, der betjener bestemte afdelinger, og som gennemfører sagen fra ende til anden, kan opretholde en vis klassisk bankfaglighed, hvor det er betjeningen af kunden, der står centralt, og hvor det er hans/hendes håndtering af sagen, der er afgørende for udfaldet. For de medarbejdere, der ikke betjener bestemte afdelinger, og som kun udfører dele af en sag, bliver arbejdets mening at få arbejdspeklerne afviklet uden at begå fejl. Kommer en lånesag fx tilbage fra Tinglysningskontoret, fordi de mener, der er begået en fejl i sagsbehandlingen, bliver sagen både pinlig og arbejdskrævende for medarbejderen.

Lidt firkantet kan man sige, at ændringerne i systemerne skaber et skisma mellem på den ene side en serviceorienteret forståelse af kerneopgaven, hvor hensynet til sælgerne i afdelingerne og kunderne står centralt, og på den anden side en instrumentel produktionslogik, hvor arbejdets mening er at få høvlet produktionen af sager af på den mest gnidningsfrie måde. Vores interview peger på, at det for mange medarbejdere er meget vanskeligt at acceptere den nye forståelse af kerneopgaven og meningen i arbejdet.

OM KØN

Teknologiudviklingen i bankerne har muliggjort en voldsom omstrukturering af arbejdet: Funktioner, der tidligere hørte sammen, er blevet adskilt, og funktioner, der tidligere var adskilte, er ført sammen. Opgaver,

hvor medarbejderen tidligere skulle tage selvstændig stilling, er blevet standardiseret i it-systemerne, og nye opgaver er kommet til. I princippet kunne denne omstilling have været brugt til at nedbryde den horisontale arbejdsdeling. Det ville have været muligt at skabe job, der var mangfoldige, og som blev udført af såvel mænd som kvinder. Realiteten er imidlertid det omvendte. It har muliggjort en omstrukturering af arbejdet, der har forstærket den horisontale kønsarbejdsdeling.

Vi har tidligere i dette kapitel beskrevet kønsarbejdsdelingen i lånesagsbehandlingen: Omkring 60 pct. af medarbejderne i lånesagsbehandlingen er kvinder. Supportfunktionerne er helt domineret af kvinder. Blandt rådgiverne/sælgerne til privatkunder er omkring 60 pct. kvinder, mens kun omkring 30 pct. blandt rådgiverne/sælgerne til erhvervskunder er kvinder.

Denne kønsarbejdsdeling er ikke noget, man taler meget om på de besøgte arbejdspladser. For de fleste medarbejdere og ledere forekommer det naturligt, at de tilbagetrukne og mindre prestigefyldte jobfunktioner overvejende besættes af kvinder, mens de mere udadvendte og karriereorienterede funktioner varetages af mænd. Når vi spørger til, hvorfor der er den deling mellem kønnene, bliver vi præsenteret for tre sammenhængende begrundelser:

- Tradition
- Kvinders ønske om deltid og flekstid
- Nedarvede forskelle mellem mænd og kvinder.

KØNSARBEJDSDELING, BEGRUNDET I TRADITION

Salg og rådgivning til erhvervskunder bliver både blandt ledelse og medarbejdere betragtet som et område, der passer bedst til mænd. Samtidig har erfaring med erhvervsrådgivning været betragtet som en forudsætning for at kunne gøre ledelseskariere i afdelingssystemet. Dermed er der etableret en effektiv barriere for, at kvinder kan gøre lederkariere (en problemstilling, der da også er opmærksomhed på i sektoren). En ældre kvinde i en supportenhed (administrativ enhed) fortæller om den indarbejdede tradition for kønsarbejdsdeling i sektoren:

Pengeinstitutioner har altid været delt op i mænd og kvinder. Tidligere var pengeinstitutioner delt op i indlån, udlån og erhverv. Der sad altid kvinder i indlån og udlån, og i erhverv sad

der mænd. Erhverv har altid betragtet sig selv som en finere del, og det gælder helt generelt ... Det er en faglig kultur (kvindelig medarbejder i administrativ enhed).

Man kan dog næppe forklare den aktuelle kønsarbejdsdeling ud fra traditionen alene, for generelt står traditioner for fald inden for sektoren. Sektoren har været igennem meget store forandringer, som har revet traditioner op med rode. Fx er det lykkedes at nedbryde den traditionelle bureaukratiske kultur i sektoren. Men traditionerne knyttet til kønsarbejdsdelingen består. Der må altså findes nogle forklaringer ud over traditionen.

KVINDERNES HANG TIL DELTID OG FLEKSTID SOM FORKLARING

En udbredt forklaring på kønsarbejdsdelingen går på, at kvinder ofte prioriterer familien over karrieren. En kvinde med børn i skolealderen, der arbejder i en supportenhed (administrativ enhed), fortæller:

Jeg tror da også, det har noget med forælderrollen at gøre. Når man sidder i en administrativ afdeling, er det nemmere at gå lidt ned i tid, end hvis man sidder ude i salgsleddet. Det er jo nærmest fysisk umuligt at komme på deltid i salgsleddet ... (kvindelig medarbejder i administrativ enhed).

Det er lettere at få deltid, og det er lettere at få flekstid i administrationen. Det er mest kvinder, der vælger jobbene her i stedet for at satse på karrieren ... Jeg har det fint med flekstiden og er samtidig på fuld tid. Jeg kommer ikke samme tid hver dag. Jeg kommer kl. 8.15. Jeg sidder til kl. 16.30 ... Flekser lidt ... men ikke særlig meget (kvindelig medarbejder i administrativ enhed).

At det er lettere at arbejde på fleksibel tid og få en deltidsansættelse i supportenheden end i salgsenheden, opfattes som noget naturligt. Men hvorfor er det egentlig sådan? Medarbejderne i salg siger, at de fuldstændig selv tilrettelægger deres arbejde. Der synes ikke at være noget i jobbet, der fx forhindrer, at en medarbejder holder fri en bestemt dag i ugen. Der synes heller ikke at være noget i sælgerjobbet, som i sig selv forhindrer deltid. Overarbejde forekommer i højere grad i sælgerjobbet

end i supportjobbet, men forskellen er ikke meget stor. Af tabel 4.2 fremgår det, at 18 pct. af dem, der arbejder i support, 'ofte' eller 'meget ofte/altid' arbejder over, mod 24 pct. af dem der arbejder i privat rådgivning.

Det er nærliggende at antage, at når deltidsansættelser ikke forekommer i salgsenheden, så er grunden, at arbejdsområde er domineret af mænd, som sjældent ønsker deltid. Det ser ud til, at jobbet kønsmærkning har fået indflydelse på jobbet tidsstruktur.

NEDARVEDE FORSKELLE MELLEM KØNNENE

Både medarbejdere og ledere er noget tøvende og søgende, når de bliver spurgt, hvorfor der er kønsforskelle i arbejdet, der er. Men efter lidt overvejelse når de fleste frem til forklaringer, der begrundes sig i forskellen mellem mænd og kvinder som biologiske væsner.

En kvindelig medarbejder i en administrativ enhed giver en forklaring, der trækker tråde tilbage til en tid, hvor menneskeheden levede som jægere og samlere:

[Sælgerne] er jo mændene, der vil ud og stå og drikke kaffe med kunder og kigge på tingene, og så kommer de hjem, og så har de meget svært ved at skulle sætte sig hen og lave det administrative, så er det rart [for dem] at kunne komme hjem og aflevere det. Det er jo det, at nogen er gode til at være sælgere, og nogle er gode til de administrative ting (kvindelig medarbejder i administrativ enhed).

En mandlig medarbejder i en salgsafdeling stiller følgende spørgsmål:

Jeg ved ikke, om det [kønsforskellen] har noget at gøre med at have den der udadvendte rolle, om det på en eller anden måde er mere mandligt? (mandlig medarbejder i salgsafdeling).

En anden kvindelig medarbejder i en administrativ enhed konstaterer:

Mænd og kvinder er bare forskellige. Jeg oplever meget ..., at dem, der sidder ude i afdelingerne, som er virkelig gode sælgere, det er mænd. De hader at sidde og nusse med alle de ting, som jeg sidder og nusser med her. Det interesserer dem ikke ... Du

kan se, hvor mange kvinder vi sidder her. Det viser faktisk meget klart, at kvinderne trækker sig tilbage fra at være fremme i skoene til de lidt mere stille opgaver ... (kvindelig medarbejder i administrativ enhed).

En mandlig medarbejder i en salgsafdeling siger:

Der er flere kvinder end mænd i den finansielle sektor generelt. Vi har kæmpet med at få mandlige kolleger ind, så vi kunne være nogenlunde ligeligt fordelt ... Mænd er måske lidt mere konkurrencebetonede: Nu-skal-jeg-vise-dig-at-jeg-er-bedre-end-dig-agtig. Mænd har måske tendens til det, og derfor trives de bedre i et salgsmiljø ... Vi laver konkurrencer på næsten hvad som helst, man kan finde på (mandlig medarbejder i salgsafdeling).

En tredje kvinde, der arbejder i en administrativ enhed, udtaler:

Det er flere mænd i salgsleddet, og det er det dér med prestige. Mænd er også meget mere konkurrencebevidste. Det kunne jeg jo mærke, når jeg var i afdelingen. Når der var en konkurrence, så tonsede de af sted, om de så skulle bruge en løgn. Mændene, de unge af dem, de var faktisk ligeglade, om de skulle lyve lidt for at få en succes. Vi [kvinder] er ikke nær så konkurrenceprægede. Det kan man da også se i sport og så videre. Min mand er da også meget mere konkurrencepræget, end jeg er. Sådan er det bare (kvindelig medarbejder i administrativ enhed).

Den generelle opfattelse af kønsforskellene går på, at mænd er konkurrenceorienterede, og kvinder er mere tilbageholdende. Mænd går efter prestige, mens kvinder efter nogle af medarbejdernes opfattelse har en højere moral. En kvindelig medarbejder i administrativ enhed udtrykker det således:

Der sidder så mange høje herrer rundt omkring i systemet og siger: "Nu skal de bare gøre sådan, og nu skal de bare gøre sådan," og jeg tror, at mange kvinder godt kan lide at kigge sig selv i spejlet og sige: "Det er i orden, det du laver" ... [Jeg] kunne

godt forestille mig, at kvinder har lidt mere moral (kvindelig medarbejder i administrativ enhed).

Og så er der endelig et argument, der hedder, at kvinder bliver mere stressede end mænd, og at kvinder derfor holder sig på afstand af de meget udfordrende job. Et argument, som bl.a. bliver fremført af en kvinde, der er ansat i en salgsafdeling:

Jeg ved ikke, om man kan sige, at kvinderne godt kan blive lidt stressede, mens mændene er bedre til at lægge det væk og sige: ”Det gider vi sgu ikke høre mere om!” Vi er jo i en koncern, hvor vi bliver målt hele tiden, og der tror jeg, mændene er lidt bedre til at sige: ”Det går sgu nok!” eller: ”Det gider jeg altså bare ikke høre mere på!,” hvis der er nogle dårlige målinger. Hvor vi kvinder godt kan blive lidt mere stødt og nærtagende (kvindelig medarbejder i salgsafdeling).

KONSTRUERED KØNSFORSKELLE OG KONSTRUERED JOB

Arbejdsdelingen mellem mænd og kvinder i lånesagsbehandlingen baserer sig på nogle kønsstereotyper (se kapitel 3), hvor mænd og kvinder tildeles nogle generelle og forskellige egenskaber og kompetencer. Når kvinderne dominerer de lavestlønnede og mindst prestigefyldte funktioner, begrundes det med nogle forventninger/forestillinger om, hvad kvinder er gode til, eller hvad kvinder foretrækker. Det interessante i denne sammenhæng er, at de egenskaber, der i lånesagsbehandlingen trækkes frem som naturligt kvindelige, i andre sammenhænge kan tillægges mænd. Der er rigtig mange ”mandejob,” hvor detaljeorientering er en helt klar forudsætning for at kunne klare jobbet fx hos dem, der laver it-support og it-udvikling. En lille fejl i programmet, og hele programmet går ned. Men it-medarbejdernes detaljeorientering tilfører ikke jobbet et prestigetab. En it-arkitekt er formentlig en af de højest betalte medarbejdere også i denne bank.

I generaliseringerne omkring ”salgsgenet” og kundekontakten kan man ligeledes finde de modsatte kønsstereotyper. I andre sammenhænge fremstilles kvinder som gode lyttere og som gode til at tolke andre menneskers behov. Denne forklaring møder man andre steder netop som begrundelse for, at kvinder eksempelvis dominerer i hele social- og omsorgssektoren. Når kvinder kan lytte og forstå i omsorgssektoren, kan

de vel også i finanssektoren? I andre brancher, fx detailhandlen, arbejder der masser af kvinder, og de anses her for at være de ideelle sælgere. De kønsstereotyper, som både medarbejdere og ledere og mænd og kvinder i lånesagsbehandlingen benytter til at forklare kønsarbejdsdelingen, holder således ikke ud fra rationelle overvejelser, men de er på trods af det levedygtige, og de har konsekvenser for den strukturering af arbejdet, der følger af it. Kønsstereotyperne har med andre ord betydning for teknologien i praksis.

Det er således efter vores opfattelse nærliggende at antage, at de markante forskelle mellem de ”to verdener” i henholdsvis salg og support er blevet konstrueret så markant forskelligt, fordi denne konstruktion kunne baseres på kønsstereotyper.

I salgsafdelingerne dominerer maskuline kønsstereotyper. Her dyrkes billedet af den ensomme cowboy. Jagten på kunderne og konkurrencen om det individuelle salg står i centrum. Nok er der kvindelige medarbejdere i afdelingerne, men de fungerer i et område, der defineres maskulint, og befinder sig derfor i et fremmed land, hvor de skal retfærdiggøre sig selv.

I den centraliserede supportenhed er det den lille (familie)gruppe, der står i centrum. Her hjælper man hinanden, udviser ansvarlighed og klarer alt det sure og rutineprægede arbejde.

It-systemerne i brug bygger oven på og bekræfter disse kønsstereotyper: I salgsafdelingerne er it-systemerne sat op til at understøtte individuel præstation, stimulere konkurrence og måle den individuelle præstation. I den centraliserede supportenhed er it-systemerne sat op til at gøre arbejdet let og rutinepræget, og samtidig er de sat op til at understøtte teamet og det fælles ansvar.

Blandt i hvert fald nogle af medarbejderne er der et ønske om at komme ud over den ensidighed i arbejdsopgaverne, som kønsstereotyperne lægger op til:

Jeg personligt vil aldrig kunne have et 100 pct. salgsjob. Jeg synes, det er rart, at man kan sidde ned og klare hovedet, når man har siddet en time med en kunde, og ikke skulle tale med kunder hele tiden. Det er klart, at hvis man er supersælger, så er det frustrerende, at man skal hjem og producere en masse. Det er også meget individuelt, hvordan man har det med det [salg] (kvindelig medarbejder i en salgsafdeling).

Der udtrykkes således hos nogle medarbejdere et behov for at udvikle systemer og arbejdsgange, så man overskrider de kønsstereotyper, der er etableret. Noget, der formentlig vil kunne resultere i job, der i højere grad passer til den enkelte, og som samtidig formentlig vil kunne åbne for større fleksibilitet og mere kompetenceudvikling.

OM KONTROL

Som det også fremgår af kapitel 3, indbefatter kontroldimensionen i arbejdsmiljølitteraturen både indflydelse i arbejdet og udviklingsmuligheder i arbejdet. I det følgende vil vi se på, hvordan it og den omstrukturering af arbejdet i lånesagsbehandlingen, som it har muliggjort, har påvirket indflydelse i arbejdet og udviklingsmulighederne. Først vil vi se på medarbejdernes indflydelse på eget arbejde:

Udviklingen i arbejdet har ført til, at den formelle autonomi er vokset: Arbejdslederne leder i mindre grad den enkelte medarbejder. Både i salg/rådgivning og i support leder den enkelte medarbejder i meget høj grad sig selv. I supportenheden sker denne selvledelse i høj grad i et samarbejde i teamet. Sælgerne leder sig selv mere individuelt, og de har fået bemyndigelse til at tage mere vidtgående beslutninger.

Samtidig med at den formelle autonomi er vokset, er den systemmæssige styring af den enkeltes arbejdsaktiviteter også vokset. Det gælder specielt for supportmedarbejderne, hvor arbejdsgange og de praktiske arbejdsoperationer i høj grad standardiseres, som vi allerede har beskrevet. Sælgerne har langt større frihedsgrader i tilrettelæggelsen af deres arbejde, men de it-systemer, de arbejder med, styrer i stigende grad den kontakt, de har med kunderne, og de stiller stigende krav om dokumentation. Man kan sige, at it i praksis fører til en kontrolleret autonomi i arbejdet.

Ligeledes påvirker it i praksis arbejdsintensiteten. It gør procedurer og sagsgange hurtigere og gør informationssøgning lettere. Arbejdet bliver dog ikke nødvendigvis mindre intensivt, fordi det bliver lettere. Som oftest vil sagsmængden per person blot øges i takt med, som sagsbehandlingen gøres lettere. Derimod kan it i praksis bidrage til at øge arbejdspresset, fordi systemerne eliminerer naturlige pauser og skift i arbejdsdagen. Det så vi i særlig grad i den centraliserede supportenhed.

Tidligere indebar behandlingen af en sag, at man bevægede sig over og hentede sagen, bladrede den igennem, rejste sig for at gå over til en kollega og spørge om noget eller tog en telefonopringning, hvor man så også lige fik snakket lidt om vind og vejr. Derefter skulle medarbejderen måske lige ud og kopiere nogle dokumenter og sende dem. Nu kan hele sagen trækkes frem på skærmen. Sagen er således blevet mere overskuelig. Hvis der er ting, der skal afklares, skriver man en mail, som modtageren svarer på, når han/hun har et lille hul i dagens gøremål.

Systemudviklingen er dog endnu ikke helt nået til, at alt arbejde foregår ved skærmen. Der er stadig papirer, der skal hentes og bringes. Men der er initiativer i gang til helt at afskaffe papiret i sagsbehandlingen. Den forestående digitalisering af tinglysningen vil være et betydeligt skridt i den retning.

Når arbejdet kun kan foregå ved skærmen, er det let for kolleger og ledere at kontrollere, om der arbejdes. Hvis man sidder ved skærmen med sagsbehandlingssystemerne fremme, så arbejdes der. Ellers gør der ikke. Storrumskontoret, hvor alle kan se alle, skaber en uformel overvågning af, om der arbejdes.

Når man sidder ved skærmen med sagsbehandlingssystemerne fremme, er der ingen undskyldning for ikke at lave noget. Man skal ikke tænke over, hvilken sag der nu står for tur. Man skal heller ikke lede efter sagen. Det arbejde har it-systemet allerede lavet.

It-systemerne fører, på den måde de bliver brugt, let til, at de pauser, som både krop og sjæl har brug for, bliver elimineret. Der er forskellige individuelle modstandsstrategier heroverfor:

Jeg går op og ryger ... Det holder jeg fast ved, for det er godt med nogle pauser. Man skal holde pauser med den type arbejde, vi har. Der er mange, der ikke holder pauser – det er forkert. Der er en forbedringsmulighed i at få introduceret pauser i arbejdet (kvindelig medarbejder i administrativ enhed).

En anden medarbejder siger, at når hun skal hente papirer i en sag, så henter hun altid kun papirer til en sag ad gangen, selv om hun godt kunne tage med til flere. Det giver hende en mulighed for at få flere små afbræk i arbejdsdagen. I de banker, vi har været, var der ikke tradition for at holde fælles pauser, med den uformelle sociale støtte det kan give.

Udviklingsmulighederne er formelt rigtig gode i bankerne. Der er mange forskellige typer job med meget forskellige kompetencekrav, og bankerne er generelt meget villige til at støtte medarbejderne i deres udviklingsønsker. Den måde, arbejdsgange og arbejdsdeling er udviklet i de senere år, har dog reelt betydet, at udviklingsmulighederne er meget forskellige for sælgere/rådgivere på den ene side og supportmedarbejdere på den anden. Noget, der også bekræftes af den tidligere omtalte arbejdsmiljøundersøgelse ”Smil du er på.” For rådgiverne/sælgerne er udvikling en mulighed, der ligger i dagligdagen: Rådgiveren/sælgeren kan specialisere sig i visse produkter, i bestemte metoder eller lignende. For supportmedarbejderne er udviklingsmulighederne mere abstrakte, for der ligger ikke specialiseringsmuligheder og en selvstændig kompetenceudvikling i jobbet som sådan. Udvikling kan ske ved, at man uddanner sig væk fra jobbet, eller ved at man kaster sig over aktiviteter, der ligger ved siden af jobbet – fx deltager i fagligt arbejde, deltager i projektgrupper eller lignende.

Vi kan opsummere kontrolaspektet således: It-udviklingen har bidraget til, at hierarkier er blevet nedbrudt, og den formelle autonomi er blevet øget: Medarbejderne leder sig selv. En del af de instrukser og kontrolmekanismer, der tidligere lå i hierarkiet, ligger nu i it-systemet og har dermed overflødiggjort hierarkiet. Men samtidig bliver it-systemerne styrende, specielt for supportmedarbejderne, og indflydelsen i arbejdet bliver næppe forøget. Derimod muliggør it-systemerne en større arbejdsintensitet. Vurderet ud fra krav/kontrol-modellen, som blev præsenteret i kapitel 3, vil denne udvikling være negativ for det psykiske arbejdsmiljø.

OPSUMMERING

It har medvirket til en gennemgribende omstrukturering af arbejdet i lånesagsbehandlingen inden for de sidste 5-10 år. I kapitel 3 refererede vi til Orlikowski (2000), der opsummerer tre forskellige måder, hvorpå medarbejdere og ledere på det lokale niveau kan forholde sig til ny teknologi: Med *inerti* (dvs. at gøre tingene som man plejer, nu blot med en anden teknik), *applikation* (dvs. at tilpasse sig systemet), eller være orienteret mod *forandring* (dvs. at ændre arbejdet og stille krav til systemet).

Vi må her konstatere, at i lånesagsbehandlingsenheden har *inerti* praktisk taget ikke været en mulighed i de cases, vi har undersøgt dybtgå-

ende. Kravene til, hvordan arbejdet skulle udføres, har været meget eksplicitte, og kravene har været integreret i it-systemerne på en måde, man ikke har kunnet undvige. Dog er der også i vores materiale mange eksempler på, at medarbejdere ikke gør tingene helt, som de er forudsat i systemet: Fx skriver nogle mere personlige breve, end systemet lægger op til, mens andre foretager fiktive registreringer m.v.

I begge vores cases er medarbejderne af deres ledere blevet inviteret med i en løbende forandring af it-systemet i brug gennem en fortløbende Lean-proces. Det er dog i begge cases en forandringsproces, som er stærkt styret fra centralt hold.

Inden for den enkelte bank er der således en stærk styring og en stor grad af ensartethed i den måde, it-systemerne udvikler sig og anvendes på. Det betyder dog ikke, at der er enighed om, hvordan it-systemerne bør udvikle sig, og der er også forskellige fortolkninger blandt ledere og medarbejdere af, hvordan systemerne bruges meningsfuldt. Dertil kommer, at der er en endog meget stor variation blandt bankerne i, hvorledes ensartede it-systemer bruges i praksis i lånesagsbehandlingen. Der er, blandt de banker vi har besøgt, skabt en høj grad af integration af arbejdsopgaver med it-systemerne, og andre banker, der har foretaget en høj grad af opsplitning af opgaver med lignende it-systemer.

Der er altså en høj grad af *fortolkningsmæssig fleksibilitet* i systemerne. Det er imidlertid også i høj grad således, at topledelsen i banken lægger sig fast på en bestemt fortolkning af it-mulighederne, og denne fortolkning gennemsættes konsekvent i hele organisationen. Det er dog langt fra således, at medarbejderne blot følger ledelsens fortolkninger. Medarbejderne tager bl.a. aktivt stilling til effektivitet og til, hvad arbejdets kerneopgaver er, og fortolker it-systemerne i dette lys, som vi skal se nedenfor.

Men it-systemerne og den arbejdsorganisation, de lægges ind i, indeholder et klart script – scriptet indeholder nogle klare forestillinger om, hvordan slutbrugeren skal bruge systemet. Forestillinger, som medarbejderne ikke bare kan undvige. Derfor gennemtvinger systemerne i brug også store ændringer i arbejdets kerneopgave, i kønsarbejdsdelingen og i medarbejderens indflydelse og kontrolmuligheder.

Det er topledelsen i banken, der står som aktant bag it-systemets udvikling. Det vil sige, at topledelsen gennemsætter sig magt gennem systemerne. Systemerne konstrueres således til at fremme de strategiske

mål vedrørende produktportefølje, salgsstrategier og effektiviserings tiltag. Medarbejderne inddrages i it-udviklingen med henblik på at få fjernet irritationsmomenter i dagligdagen og med henblik på at nyttiggøre medarbejdernes ideer til effektivisering. Men disse forslag påvirker ikke bankens strategiske orientering.

Som det er nu, sætter it-systemerne rammen om dagligdagen i lånesagsbehandlingen (cyborg). Det gælder specielt for medarbejderne i de centraliserede supportfunktioner, hvor så godt som alt arbejde foregår ved skærmen. It-systemerne er dermed stærkt medvirkende til at sætte tempo og arbejdsintensitet, og det er også it-systemerne, der sætter rammen for indflydelse og udviklingsmuligheder i arbejdet.

Selv om it-udviklingen i bankerne i høj grad er styret fra centralt hold, bliver systemerne – og specielt systemerne i brug – livligt diskuteret, forskellige holdninger udkrystalliserer sig, og medarbejderne forsøger også at få indflydelse på, hvorledes it former sig i brug. Noget, der specielt viser sig i forståelsen af effektivitet og i forståelsen af kerneopgaven.

Forståelsen af effektivitet. Blandt de ledere og medarbejdere, vi har interviewet, er der forskellige tolkninger af, hvad der skaber effektivitet. Er det mest effektivt at basere sagsbehandlingen på systemets logik? Eller er det mere effektivt at benytte medarbejdernes hukommelse og indsigt? Er det mest effektivt at speede den enkelte arbejdsproces op så meget som muligt ved at opdele arbejdsopgaver og måle på den enkelte? Eller er det mere effektivt at satse på, at medarbejderne kan hjælpe hinanden og supplere hinanden, når det er nødvendigt? Er det mest effektivt at sælge så mange produkter som muligt? Eller er det mere effektivt at sælge færre og samtidig sikre, at banken ikke lider tab? Disse spørgsmål synes at være til konstant diskussion. I hvert fald er synspunkterne på disse spørgsmål oftest meget klare hos vores interviewpersoner, og fronterne i holdningerne trækkes tydeligt op. Det er ikke kun inden for den enkelte bank, at der er forskellige holdninger til effektivitet. Vi kan se af vores cases (suppleret med de to ekstra cases), at der er store variationer bankerne imellem, i forhold til hvilken effektiviseringsstrategi de vælger, selv om de benytter ensartede it-systemer.

Forståelse af kerneopgaven. Ligeledes er der helt klart forskellige forståelser af, hvad arbejdets kerneopgaver er. Medarbejderne i afdelingerne er udsat for et pres oppefra i retning af at forstå salg som kerneopgaven – ligesom for banansælgeren på Strøget drejer det sig om at sælge så meget som muligt på så kortest tid som muligt. Nogle medarbejdere

tager denne forståelse af kerneopgaven fuldt og helt til sig, og de trives med de fortløbende salgskonkurrencer. Andre giver derimod udtryk for, at det vigtigste ikke er at sælge meget, men at indgå nogle gode låneaftaler, som banken tjener penge på. Og endelig giver mange medarbejdere udtryk for, at det giver arbejdet mening at møde kunder, som får deres økonomi bragt i orden.

En del af medarbejderne i de centraliserede supportfunktioner tager afstand til den kraftige salgsorientering i afdelingerne. De er glade for at have undgået salgspresset. Alle, vi har talt med, ser det som meningsfuldt at sørge for, at sagerne bliver behandlet korrekt og ekspederet til tiden. Alle ser det også som meningsfuldt at understøtte deres team i denne opgave. Derimod er der stor uenighed om, hvorvidt den enkelte sagsbehandler skal have sine "egne sager," som hun gennemfører fra ende til anden, eller om det kun er teamet, der skal have sager, så de alle kan gå ind og lave en del af en konkret sag. For mange af de medarbejdere, vi har talt med, er både faglighed og mening knyttet til, at den enkelte kan gennemføre en hel sag og dermed vise faglig dygtighed og ansvarlighed over for bankrådgiver og kunde. Der er dog også dem, der ser det som en fordel, at medarbejderne ikke har deres egne sager. For som de siger, så skal den enkelte ikke leve med bunker af sager, der venter på at blive ekspederet, og den enkelte kan engagere sig i, om teamet får løst sine opgaver.

Kønsarbejdsdelingen. Selv om arbejdet er blevet kraftigt omstruktureret, i høj grad båret frem af nye it-systemer, så er en markant kønsarbejdsdeling blevet opretholdt. Det ses mest tydeligt blandt erhvervskunderådgiverne, hvor mændene dominerer i antal, og i supportfunktionerne, hvor kvinderne dominerer. Vi hører forskellige begrundelser fra medarbejderne for denne opdeling:

Tradition er én begrundelse. Det er da også nærliggende at antage, at den nuværende kønsarbejdsdeling baserer sig på traditioner for bankarbejde. Men, kunne man spørge, hvorfor opretholdes traditionen, når så mange andre traditioner forsvinder? Fx er den gamle bureaukratiske tradition i høj grad nedbrudt, mens kønsarbejdsdelingen opretholdes.

Kvindernes engagement derhjemme er en anden begrundelse. Kvinder vil gerne arbejde deltid, og derfor søger de hen mod job, hvor deltidsansættelse er mulig. Disse job er lavere lønnet og har mindre prestige. For os at se holder argumentation imidlertid ikke vand, for der er

ikke nogen indholdsmæssig grund til at de job, der er domineret af kvinder, lettere kan udføres på deltid end de job, der er domineret af mænd.

Medfødte (eller eventuelt kulturelt baserede) forskelle mellem mænd og kvinder bruges som argument for kønsarbejdsdelingen. Mange af vores interviewpersoner fremstiller nogle kønsstereotyper, der gør mænd særlig velegnede til salg, konkurrence og ansvar, og kvinder særlig velegnede til perfektionisme og support.

Det er vanskeligere at sætte spørgsmålstegn ved køn og kønsstereotyper, fordi køn kun diskuteres meget lidt på de arbejdspladser, vi har været på. Det anses som naturligt, at mænd og kvinder fordeler sig på de jobtyper, som de nu gør. Man kan næppe forestille sig, at kønsarbejdsdelingen vil ændre sig, uden at disse kønsstereotyper sættes til diskussion.

Kontrol er den sidste parameter, vi vil diskutere. På mange måder har medarbejderne en stor grad af egenkontrol i deres arbejde. Der er ikke længere nogen arbejdsleder, der sætter dem i arbejde, og som kontrollerer, hvad de gør. Medarbejderne arbejder i team, og de styrer selv, i samarbejde med deres team, hvad der laves. Men samtidig er der introduceret nye it-systemer, som styrer medarbejdernes arbejde og kontrollerer deres indsats. I afdelingerne styres medarbejderne af salgssystemer, konkurrencer og performancemålinger. I de centraliserede administrative enheder styres medarbejderne af workflowsystemer, som i detaljer tilrettelægger, hvilke sager de skal arbejde med og hvordan. Her bliver deres arbejdsindsats ikke styret af performancemål og individuelle konkurrencer, men til gengæld er det ret let at overvåge, hvor meget de arbejder, når alt arbejde foregår i et storrumskontor ved en skærm.

Fra ledelsens side vil man i begge vores cases gerne stimulere medarbejderne til at udvikle sig, men reelt er udviklingsmulighederne meget større i afdelingerne end i de centraliserede sagsbehandlingsenheder, fordi arbejdet i afdelingerne inviterer til, at medarbejderne specialiserer sig og dygtiggør sig på afgrænsede områder.

It-systemerne bidrager til at øge arbejdsintensiteten, fordi de i deres strømlinede udformning har fjernet alle ”naturlige pauser.” Man skal ikke længere gå hen til journalen, gå over til en kollega for at spørge eller hente dokumenter i printeren. Både sagsbehandling og kommunikation foregår ved skærmen.

IT OG ARBEJDE I JOBCENTRE

De forholdsvis nyetablerede jobcentre – de blev etableret ved årsskiftet 2006/2007 – har haft en turbulent opstart, som skyldes mange forskellige forhold. For det første har det såkaldt enstrengede system i beskæftigelsespolitikken, hvor det tidligere AF og kommunen er flyttet sammen i jobcentre, skullet implementeres. For det andet har strukturreformen med kommunesammenlægninger til følge gjort sit til, at de fleste medarbejdere har måttet – om ikke nødvendigvis fysisk, så mentalt – flytte sig til nye arbejdsopgaver og/eller nye kollegaer. Endelig har de it-systemer, som skulle være et redskab for medarbejderne i disse tider, været nærmest ikke-fungerende.

Dette har været konteksten for vores besøg i de to jobcentre, hvor vi har interviewet sagsbehandlere, mellemledere, tillidsrepræsentanter og it-chefer. Det er klart, at dette er en særlig kontekst. Samtidig er beskæftigelsesområdet et område, hvor der hele tiden sker ændringer af den ene eller anden slags, så indtrykket har også været, at medarbejdere på dette område altid lever et turbulent arbejdsliv.

Vi vil i kapitlet forfølge de spor, vi har lagt i kapitel 2 og 3. Vi tager udgangspunkt i arbejdsforholdene i jobcentrene og undersøger, på hvilken måde it-systemerne har bidraget til disse forhold. Vi interesserer os ikke for it som artefakt, men for it-systemerne i samspillet med den sociale praksis, da dette samspil får betydning for arbejdets indhold og processer.

Kapitlet vil ligesom kapitel 4 være bygget op omkring de fire nøglebegreber: effektivitet, kerneopgave, kontrol og køn.

Vi vil lægge ud med en kort beskrivelse af den kommunale it-politik. Dernæst følger en kort beskrivelse af de reformer, der har præget beskæftigelsesområdet de senere år, og hvilke konsekvenser disse reformer har haft for medarbejderne og arbejdets indhold. Herefter vil de to cases blive præsenteret, og den empiriske analyse kan tage sin begyndelse. Analysen vil tage sit afsæt i de teorier og begreber, der blev gennemgået i kapitel 3. De to cases vil blive præsenteret under ét, idet lighederne har været flere end forskellene.

DET OFFENTLIGES IT-POLITIK

Der er igennem årene fra midten af 90'erne lavet et antal rapporter, der alle behandler det offentliges politik på it-området. I disse rapporter går effektivitetsmålet igen som den alt overvejende grund til at kaste sig ud i en digitalisering af den offentlige forvaltning. Politikere og eksperter har ganske enkelt en forestilling om, at it-redskabet vil skabe højere effektivitet i de offentlige forvaltninger. Midlet til at nå denne højere effektivitet er rationaliseringer, hvortil man ser it som redskabet (Johansson, 2004; Bendix et al, 2005). Der opereres således med en simpel effektivitetsforståelse, jf. kapitel 3.

- *Systemintegration*. Målet er, at man kun skal taste ind én gang for alle. Det vil give gennemsigtighed, når alle data er samlet et sted, og mulighed for rationalisering.
- Systemintegration forudsætter *standardiseringer*. Det kræver fælles fortolkning af krav og kategorier på tværs af myndigheder, men også blot på tværs af kollegaer.
- *Datatilgængelighed*, hvilket langt fra er en selvfølgelighed. Det kræver bl.a., at de forskellige myndigheder og leverandører stoler på hinanden.

I forbindelse med sammenlægningen af det tidligere AF og kommunernes sagsbehandling af de ledige, gjorde KL og Beskæftigelsesministeriet sig mange overvejelser om, hvordan sammenlægningen rent it-mæssigt skulle implementeres. Men det må konstateres, at den sammenlægning af

it-systemer mellem kommuner, AF og a-kasser, der skulle have fundet sted, på undersøgelsestidspunktet endnu ikke fungerer. For en udenforstående ser det ud til, at staten, dvs. de tidligere ansatte i AF, stadig arbejder i statens systemer, mens kommunerne har valgt systemer helt decentralt. Det eneste gennemgående system er Arbejdsmarkedsportalen, som alle kan gå ind i, og som alle parter skal registrere data i. Arbejdsmarkedsportalen ”taler” til gengæld ikke sammen med særlig mange af de andre systemer. Kommunalreformen gjorde ikke it-problemerne mindre for de sammenlagte kommuner, da de skulle vælge nyt fælles system.

Som sagt har KL forsøgt at koordinere sammenlægningen mht. it, men på de arbejdspladser, vi har besøgt i forbindelse med projektet, er indtrykket, at de enkelte kommuner meget ofte har taget helt selvstændige beslutninger om, hvilke systemer de skulle købe. Det er vores indtryk, at OPERA og Workbase er de to mest brugte dokumenthåndterings- og journaliseringssystemer.

TABEL 5.1

Den kommunale sektors brug af it, efter typen af it-anvendelse og år. Procent.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Myndigheder, der bruger elektronisk journaliseringssystem	79	80	85	89	94	*
Myndigheder, der bruger elektronisk dokumenthåndteringssystem	61	60	67	75	85	93
Myndigheder, der bruger elektronisk sagsstyring	38	41	44	60	62	69
Myndigheder med ajourført it-strategi (inden for de seneste 2 år)	51	64	64	55	56	60

* Danmarks Statistik har ikke oplysninger om brugen af journaliseringssystemer i 2007.

Kilde: Danmarks Statistik, Statistikbanken, 2009.

Som det fremgår af tabel 5.1 er der sket en voldsom stigning i brugen af it som dokument- og journaliseringsredskab. Som det også fremgår af tabel 5.1, er det kun 60 pct. af kommunerne, der i 2007 angiver at have en egentlig it-strategi, hvilket vidner om, at der stadig mangler overblik og kompetencer på dette område.

Man kan fremhæve mindst to pointer, som har betydning for den måde, it-systemer er blevet implementeret på i jobcentrene:

- Politisk har man udelukkende betragtet det offentliges investeringer i it-systemer som en investering i redskaber, der kan øge effektiviteten i den offentlige sektor. Man har ikke været særligt opmærksomme på, at teknologien ikke gør noget af sig selv, men at det er det arbejde, der ligger i designet af systemet, og det arbejde, der ligger i praksis, der er afgørende for, om it-redskabet kan rationalisere og effektivisere arbejdsgange i den offentlige sektor.
- KL har ikke koordineret et fælles valg af leverandør til kommunerne. Det betyder, at hvert jobcenter har sine systemer. Det betyder også, at kommunerne selv har besluttet, hvilket system og hvor mange ressourcer, de har villet anvende på systemerne.

ARBEJDSMARKEDSREFORM OG STRUKTURREFORM

Ved indgangen til 2007 åbnede 91 nye jobcentre rundt om i landet. I jobcentrene er AF og kommunen flyttet ind for at samarbejde om at få ledige i job og skaffe arbejdskraft til virksomheder. Jobcentrene løser alle de beskæftigelsesrettede opgaver for alle ledige uanset forsørgelsesgrundlag, og de skal hjælpe virksomhederne med både at finde og fastholde medarbejdere (www.ams.dk).

IDÉEN BAG JOBCENTRENE

Med jobcentrene bliver indgangen til den offentlige beskæftigelsesindsats fysisk samlet ét sted. Hele beskæftigelsesindsatsen er samlet under ét tag for dagpenge- og kontanthjælpsmodtagere og for virksomheder.

Ud over sammenlægningen af AF og den kommunale indsats oplever de fleste medarbejdere også, at der er sket en specialisering i arbejdsopgaverne. Måske især for de sagsbehandlere, der er kommet fra en mindre kommune, hvor man har skullet kunne klare alle typer af sager fra start til slut. Meget ofte vil arbejdet i de nye jobcentre være organiseret således, at der er et hold sagsbehandlere, der behandler ledige, der tilhører matchgrupperne 1-3, et andet hold der tager sig af ledige i matchgruppe 4-5, mens sygedagpengesager ordnes af et tredje hold, ”straksaktivering” klares af et fjerde hold osv. Det giver ifølge sagsbehandlerne både fordele og ulemper, hvilket vi vil vende tilbage til, men det betyder bl.a., at den sociale praksis, hvori it-systemerne skal virke, er meget forskellig.

Endelig er der med den aktive beskæftigelsespolitik kommet øget fokus på effekterne af beskæftigelsesindsatsen. For at kunne måle effekten er det nødvendigt at kunne følge med i alle de tiltag, en sagsbehandler tager over for en ledig borger. Tiltagene skal dokumenteres, så ledelse og politikere både centralt, regionalt og lokalt kan følge med i indsatserne og ikke mindst i, hvor mange midler, der skal overføres fra staten til kommunen. Der ligger således i reformen både:

- Et ønske om at kunne *dokumentere* indsatsen,
- et ønske om at kunne *måle effekten* af indsatsen og
- et ønske om at kunne *kontrollere* indsatsen.

Reformen har haft flere konsekvenser for de sagsbehandlere, der arbejder i et af landets 91 jobcentre:

- Nye arbejdsopgaver
- Nye kollegaer
- Nye it-systemer
- Nye chefer
- Nye og øgede krav til dokumentation.

Denne opstartsfasen er selvfølgelig en speciel kontekst at interviewe i, især om it, men det er samtidig en unik mulighed for netop at se, hvordan den sociale praksis former brugen og italesættelsen af it-systemerne.

PRÆSENTATION AF DE TO ARBEJDSPLADSER

Det ene jobcenter ligger i en såkaldt storkommune. 1. januar 2007 blev fire kommuner lagt sammen til én stor kommune. Kommunen har i dag knap 70.000 indbyggere, og sammenlægningen må siges at være på plads. I jobcentret er sammenlægningen gået mere gnidningsfrit end frygtet. Til gengæld kæmpes der stadig med integrationen af de forskellige it-systemer.

Det andet jobcenter har til huse i en mindre kommune, hvilket blot betyder, at denne kommune i forbindelse med strukturreformen ikke blev sammenlagt med andre kommuner. Kommunen har 50.000 indbyggere. Selv om der her ikke er tale om sammenlagte kommuner, var

der alligevel store problemer med it-systemerne. De dage, hvor vi besøgte jobcentret, havde systemerne være nede i flere dage, og medarbejderne var mindst talt frustrerede.

Jobcentrene beskæftiger primært kvinder. Cirka en tredjedel af de ansatte er mænd, og de er primært beskæftiget i job som virksomhedskonsulenter, ledere eller i it-afdelingerne.

De ansatte er primært uddannet som socialrådgivere, kommunalt uddannede sagsbehandlere eller kontorassistenter.

MEDARBEJDERNE OG DERES ARBEJDE

I beskrivelsen af medarbejderne på jobcentrene skelner vi ikke mellem de to besøgte centre, idet der var meget få forskelle at spore. Til gengæld var der forskel på forskellige grupper og deres brug af it. På jobcentret varetages opgaver, der skal hjælpe ledige og jobsøgende i job og hjælpe virksomheder med rekruttering og fastholdelse af medarbejdere. De personer, vi valgte at interviewe, havde netop på grund af den nye arbejdsdeling/specialisering tre forskellige typer af job¹⁶ med varierende brug af it-systemer.

VIRKSOMHEDSKONSULENTERNE

Virksomhedskonsulenterne har blandede arbejdsopgaver. De adskiller sig fra andre grupper ansat i jobcentrene ved også at arbejde ude af huset. Virksomhedskonsulenter udgør en relativ lille gruppe af medarbejderne i et jobcentrene. Virksomhedskonsulenterne er ikke socialrådgivere, men en blandet gruppe, hvor det at have haft en arbejdsmarkedskarriere på det private arbejdsmarked betragtes som en kompetence. Virksomhedskonsulenterne tager sig af virksomhedsservice, og det er denne del af centret, der har den største andel af mandlige ansatte. Som virksomhedskonsulent for fx gruppen af de tungeste kontanthjælpsmodtagere (personer placeret i matchgruppe 4 og 5) består den primære funktion i at finde en jobåbning i en virksomhed til en bestemt ledig person. Konsulenten arbejder både med personen og med virksomheden.

16. Der findes andre job på et jobcenter, men vi valgte disse tre, fordi de alle havde en tæt borgerkontakt.

Når fx en virksomhedspraktik er kommet i stand, eller en sag er færdig, skal medarbejderne afrapportere i det interne journaliserings- og dokumenthåndteringssystem. Jobhenvisninger af en ledig til en virksomhed og virksomhedsbesøg skal registreres i Arbejdsmarkedsportalen. Endelig forventer kollegaer og ledelsen, at virksomhedskonsulenterne registrerer i deres Outlook-kalendere, om de er på kontoret eller ude af huset. Virksomhedskonsulenterne, vi talte med, anvendte desuden en selvudviklet løbende registrering i Word, for at holde styr på de enkelte ledige og på de idéer de fik i forhold til at hjælpe de ledige i deres forløb. De fortæller dog, ”at nogle bare har det i hovedet,” men at de frygter, at for meget går tabt på den måde.

Virksomhedskonsulenterne vurderer, at de er ude at besøge virksomheder i en tredjedel af tiden, har samtaler i en anden tredjedel af tiden, mens administration tager den sidste tredjedel. Det er vores vurdering, at netop virksomhedskonsulenterne af de tre undersøgte grupper er dem, der bruger systemerne mindst. De er formentlig også den gruppe, der har størst indflydelse på tilrettelæggelsen af eget arbejde, fordi de netop kan være meget ude i forbindelse med virksomhedsbesøg.

De ansatte i virksomhedsservice har generelt hele tiden nogle timers overarbejde om ugen, og nogle af virksomhedskonsulenterne gav udtryk for, at man helst skal have lidt større børn, når man er ansat i dette job.

MEDARBEJDERNE I SYGEDAGPENGEKONTORET

Sagsbehandlere i sygedagpengekontoret er primært uddannet som socialrådgivere og er formentlig den gruppe, der er mest presset i forhold til at overholde bestemte deadlines.

Opfølgning på sygefravær er meget højt politisk prioriteret, fordi undersøgelser viser, at jo tættere opfølgning af de sygdomsramte borgere, desto større chancer for at de kommer tilbage på arbejdsmarkedet. Denne opmærksomhed afspejles i statens refusioner på området. Statens tilskud til kommunernes sygedagpenge afhænger af, om opfølgningerne på de sygdomsramte sker til tiden. Dette krav betyder selvsagt, at også kommunen er meget opmærksom på disse opfølgningssamtaler, og det betyder i sidste ende en stor kontrol med sagsbehandlernes arbejde og især samtalerne – ikke indholdet i samtalerne, men at de bliver afholdt. De interviewede medarbejdere oplever en meget stor og stigende administrativ byrde.

Nogle gange kan man blive helt ked af det, når folk ringer for at give en kort besked, fordi man skal journalisere det, og det tager fire gange så meget tid, som den besked man har fået. Så bliver det jo en dårlig vane, at hvis man har nogle borgere, man har meget kontakt med, at man ikke journaliserer, hver gang man hører et pip fra dem, men man samler sammen i løbet af ugen, og så skriver det om fredagen, fx fordi ellers bliver det for omfattende, så man sidder og leger sekretær hele ugen. Det er ødelæggende for mange ting (kvindelig sagsbehandler, sygedagpengekontor).

Medarbejderen oplever altså, at dokumentationskravene forhindrer, at der kan etableres et flow i sagsbehandlingen. Det er velkendt, at afbrydelser er en kilde til belastende arbejdsmiljø. Det er imidlertid ikke afbrydelsen i sig selv, der opleves ødelæggende for arbejdet, men derimod kravene om straks at journalisere borgernes henvendelser. Sagsbehandlerne må gradbøje reglerne lidt for at få en naturlig arbejdsgang, hvor henvendelser fra borgerne ikke betyder, at medarbejderen trækkes væk fra den opgave, hun er i gang med.

Arbejdet i sygedagpengekontoret opleves af de interviewede som meget stressende og meget kontrolleret, og det er formentlig den gruppe, der selv har konstrueret flest systemer netop for at kunne få et overblik over deres sagsstammer og dermed alle de mange deadlines.

SAGSBEHANDLERNE

Endelig er der de sagsbehandlere, der skal få de ledige i job. De oplever, at deres primære arbejdsopgave burde ligge i kontakten og samtalen med den ledige borger, men at de i realiteten bruger mere tid på administrativt arbejde. I dette job opleves det at have en socialfaglig baggrund som centralt, især hvis man arbejder med matchgruppe 4 og 5.¹⁷

Sagsbehandlerne sidder foran skærmen i langt den overvejende del af arbejdsdagen, da det stort set kun er møder med borgere eller kolleger, der ikke foregår foran skærmen – og selv møderne kan nogle gange inkludere skærmarbejde.

17. Matchgruppe 4 og 5 indeholder de ledige borgere, der vurderes til at være længst væk fra arbejdsmarkedet.

Sagsbehandlerne har stor frihed til selv at tilrettelægge deres dag, men indholdet er relativt fastlagt omkring lovkrav og procedurer for registrering. Typisk er der 1-2½ klientmøder på en dag á en halv til halvanden times varighed. I forbindelse med disse møder følger forberedelse og efterfølgende bearbejdning. Ud over de nævnte arbejdsopgaver nævnes også:

- Der skal indhentes speciallægeerklæringer via udbudssystemet Medi-connect, hvor sagsbehandlerne beskriver den opgave, de skal have udført, og hvor speciallæger så byder ind, hvorefter sagsbehandlerne kan tage imod et tilbud ud fra pris, og hvornår en læge har tid. Dette må man formode, at de så efterfølgende skal kommunikere med borgeren om. Hvis borgeren har transportudgifter, som skal refunderes, skal det ekspederes videre.
- I forbindelse med behandlingen af en konkret sag, eller for selv at skabe sig et overblik, orienterer sagsbehandlerne sig i Schultz lovportal, som kommunerne abonnerer på.
- I Komma (der er et it-system) orienterer sagsbehandlerne sig om, hvilke aktiviteter (aktiveringstilbud) der er tilgængelige for de ledige.
- Er borgeren ikke ny i systemet, eller er en sag evt. overtaget fra en anden, orienterer sagsbehandleren sig i det tidligere sagsforløb evt. i et af de journalsystemer, der blev brugt i en af de tidligere, nu sammenlagte, kommuner, og evt. i familieafdelingens journal på borgeren.

Sagsbehandlerne omtaler deres arbejde som bestående af to dele: samtaler og administration. En af de interviewede tillidsrepræsentanter refererer til en undersøgelse, der siger, at de bruger ca. 18 pct. af tiden på samtaler.¹⁸ Resten af tiden bruges på registrering og sagsbehandling med vurdering. Der laves dog også andet end den egentlige sagsbehandling: Der skal bookes lokaler til samtaler og møder, hvilket gøres i Outlook, og det kan volde en del problemer. Der holdes et ugentligt teammøde på 1½-3 timer, hvor de vender tvivl eller problemer vedrørende sager og bliver opdateret på ændrede lovkrav etc. Der skal også kommunikeres

18. Dansk Socialrådgiverforening lavede i 2007 en stikprøveundersøgelse blandt medlemmerne, der arbejder på beskæftigelsesområdet. Den viste, at sagsbehandlerne typisk brugte 18 pct. af arbejdstiden med borgerne og 82 pct. på øvrige opgaver.

frem og tilbage med fx virksomhedskonsulenter og administrativt personale etc.

Sagsbehandlerne taler om, at der er meget, der skal registreres flere steder – helt op imod seks forskellige steder. De fortæller, at de i it-systemerne skal klikke meget rundt. Det gælder også i det enkelte system, hvor de i OPERA¹⁹ fx skal åbne en lang række forskellige notater og indscannede dokumenter for at få overblik over en sag. Arbejdsmarkedsportalen er sat op som faneblade, hvilket betyder, at man kun kan se én ting ad gangen på skærmen, og at man så skal klikke på en anden fane for at få en anden type oplysninger frem. KMD-systemerne er opbygget med koder og genvejstaster, som medarbejderen skal kunne huske. Det er således ikke bare forskellige systemer, men også meget forskellige brugerflader med forskellige logikker, som sagsbehandlerne og de andre medarbejdere skal forholde sig til.

Sagsbehandlerne, der arbejder med personer, der er placeret i matchgruppe 4 eller 5, bruger, ifølge deres egne vurderinger, cirka en fjerdedel af tiden på samtaler med borgerne og trefjerdedele på administration. Personer, der er placeret i matchgruppe 4 og 5, er af sagsbehandleren vurderet til ikke at kunne komme på arbejdsmarkedet på ordinære vilkår, men skal via sagsbehandleren afklares i forhold til, om der fx er en restarbejdsevne, der kan bruges, eller om personen skal indstilles til førtidspension. Der er et voldsomt politisk pres på dette område, fordi man politisk er bekymret over den vedvarende store gruppe, der er på passiv offentlig forsørgelse. Derfor er der skabt forskellige redskaber til sagsbehandleren, der skal gøre sagsbehandlingen mere ensartet og mere effektiv med henblik på at få afklaret de lediges jobmuligheder. Arbejdsmarkedsportalen, matchgrupperne og ressourceprofilen er nok de vigtigste nye redskaber. Problemet med disse redskaber er, at de er meget tidskrævende.

En typisk dag vil være: En samtale på en times tid og så det efterfølgende administrative arbejde med denne samtale. Så er der forskellige teammøder og afdelingsmøder og møder, som har

19. I de to besøgte jobcentre brugte men to forskellige dokumenthåndteringssystemer. Det ene jobcenter brugte OPERA, og det andet et andet system. I det følgende vil der blive skrevet OPERA uanset det faktiske system, da OPERA har en stor udbredelse og derfor ikke kan afsløre det enkelte jobcenter.

med andre ting at gøre. Det meste er jo administrative opgaver. Sådan en som mig, der sidder og afklarer til fleksjob og førtidspension, skal lave rigtig mange ressourceprofiler og bruger meget tid på at skrive dem og så selvfølgelig også skrive i Arbejdsmarkedsportalen i forbindelse med kontaktfølg. Det administrative arbejde fylder jo enormt meget. Det er det, vi laver mest. Ca. en fjerdedel tid på samtaler og tre fjerdedele på det administrative (kvindelig sagsbehandler for personer placeret i matchgruppe 4 og 5).

Det er formentlig denne gruppe af sagsbehandlere, der oplever at bruge alt for meget tid på at administrere, fordi det er denne gruppe af sagsbehandlere, der arbejder med de tungeste og mest krævende borgere.

I det følgende afsnit vil vi gå nærmere ind i sagsbehandlernes oplevelse af it-systemerne. Hvordan betragter de tre grupper systemerne, og hvordan bruger de systemerne? Som vi skrev i kapitel 3 samt i nærværende kapitel, er vores ærinde at undersøge, hvordan brugen af it-systemerne bestemmes af den kontekst og de sociale relationer, de indgår i. Effekterne af et it-system kan først aflæses, når det er blevet formet af brugerne.

Målet med den øgede it-anvendelse i den offentlige sektor er en forestilling om it som et effektiviseringsredskab, og sådan er it-systemerne også blevet præsenteret for sagsbehandlerne. Spørgsmålet er så, hvordan disse it-systemer opleves og bruges.

OM EFFEKTIVITET

Der kan ikke tales om ét it-system, når vi taler om jobcentre. Vi talte 15 systemer hos en enkelt sagsbehandler. Mange af systemerne er såkaldte fagsystemer, som fx Schultz lovsamlinger, men de gennemgående systemer på tværs af medarbejdere og på tværs af jobcentre er: Arbejdsmarkedsportalen og et internt journaliserings- og dokumenthåndteringssystem, fx OPERA. Medarbejderne i jobcentrene har typisk altid disse to systemer åbne, og de vil blive brugt mange gange dagligt. Når sagsbehandlerne skal give en overordnet beskrivelse af it-systemerne, er det med følgende konstateringer:

- Systemerne er ikke rationelt bygget op. De er ulogiske i forhold til, hvordan man laver sagsbehandling.
- Systemerne kan ikke ”snakke” sammen. Der foregår både dobbelt og trippel journalisering, fordi systemerne ikke er kompatible. Det er sagsbehandlerne, der bliver nødt til manuelt at kopiere oplysningerne (hvis man altså kan dette) fra det ene system til det andet.

En kvindelig sagsbehandler, der arbejder på sygedagpengeområdet, fortæller:

Vi sidder og journaliserer de samme ting to steder. Og så har vi også vores eget system, fordi vi ikke kan få overblik ved hjælp af de to systemer, vi har. Så vi journaliserer tre steder, hver gang vi har en snak med en borger, og det er fuldstændigt tåbeligt og spild af ressourcer (kvindelig sagsbehandler, sygedagpengekonsulent).

- Maskinerne er alt for langsomme, eller systemerne er for tunge – resultatet er, at man sidder og får stress, fordi man bruger tid på at vente.
- Systemerne går ofte helt ned, og det opleves, som om ingen i it-afdelingerne forstår, at så kan der overhovedet ikke arbejdes i jobcentret.

En kvindelig sagsbehandler, der arbejder med ledige placeret i matchgruppe 4 og 5, siger:

Man lærer nok lidt det der med: Hvis det ikke virker i dag, så virker det nok i morgen. Så ikke man syrer fuldstændigt. Du kan jo ikke gøre noget ved det. Det er der, man skal have tålmodighed (kvindelig sagsbehandler for personer placeret i matchgruppe 4 og 5).

- Ingen påtager sig ansvaret for de umulige systemer – interne it-afdelinger samt eksterne leverandører flytter aber, og resultatet er, at intet sker.

Alle interviewpersonerne havde dog en forventning om, at når systemerne kommer ordentligt op at køre, når kommunen ofrer ressourcer på de sidste pakker, og når it-afdelingerne tager jobcentrets problemer alvorligt, så kan it-systemerne medvirke til et godt og effektivt arbejdsliv.

Tilstanden med de dårligt fungerende systemer bliver omtalt som midlertidig, hvilket på en eller anden måde også retfærdiggør den manglende handling på området. Samtlige, vi interviewede, mener, at alt nok skal blive godt, hvis blot man får systemerne til at virke og til at ”snakke” sammen, og hvis blot alle sagsbehandlere får nye og større maskiner, så man kan undgå de lange svartider og nedbrud. Både ledelse og medarbejdere har en forestilling om, at systemerne vil højne fagligheden i jobcentret og på den måde understøtte kvaliteten i sagsbehandlingen, fordi systemerne vil hjælpe den enkelte sagsbehandler med at huske det hele, ligesom systemerne vil kunne gøre sagsbehandlingen mere ensartet:

OPERA skulle højne fagligheden. Det kommer den også til, fx når ressourceprofilen²⁰ kommer op at køre i systemet, men det har ikke virket. Når det kommer til at virke, er det flottere og nemmere at arbejde. Du sikrer dig, at det er de rigtige informationer, du har, og de bliver lagt ind de rigtige steder, og at der bliver lavet opfølgning. Jeg tror, at når det kommer op at køre, så er der ikke nogen problemer, så tror jeg fagligheden bliver meget større (kvindelig kontorchef, sygedagpengekantor).

Det interessante i denne forbindelse er, at når man slipper fremtidsvisionen for systemerne, fremhæves det modsatte faktisk. Flere af de interviewede fremhæver, at de personer, der har lavet portalen og OPERA aldrig kan have været ude i praksis, for systemerne er så ulogisk bygget op i forhold til et gennemsnitligt flow i en sag.

Indtrykket er heller ikke, at man i jobcentret har prioriteret netop at gennemgå arbejdsgangene med henblik på enten at påvirke systemerne eller ændre arbejdsgangene, så de i højere grad matcher hinanden.

20. Ressourceprofilen er et af de centrale redskaber i behandlingen af personer langt fra arbejdsmarkedet. Det er et større notat om personens forskellige ressourcer. Notatet skal indeholde bestemte temaer. Disse temaer går igen i Arbejdsmarkedsportalen som særlige opmærksomhedspunkter til den allerførste screeningssamtale med borgeren.

Der tegner sig således et billede af nogle systemer, der måske kan gøre enkelte delelementer i en sag mere effektive både med hensyn til 0-fejl, delopgaver løst til tiden og tiden brugt til løsningen, hvilket formentlig gavner borgerbetjeningen, men som ikke samlet set gør sagsbehandlingen mere effektiv for medarbejderne, der ser en sag som en helhed.

OVERREGISTRERING OG UNDERINFORMATION

Sagsbehandlerne oplever, at de bruger urimeligt meget tid på registrering, og at de ofte skal registrere det samme flere forskellige steder. Samtidig supplerer de med selvavede registreringsskemaer i Word og Excel, hvor nogle udvalgte af de samme informationer registreres endnu en gang. På trods af at de registrerer en mængde oplysninger vedrørende borgernes forløb, så kan de ikke skabe sig det overblik, de har brug for, for at planlægge deres eget arbejde, hverken i OPERA eller i Arbejdsmarkedsportalen. Man kan spørge, om de overbliksmuligheder, der *må* være i forbindelse med systemerne, tilgodeser nogle andres behov for fx ledelsesinformation og kontrol end sagsbehandlerne behov for overblik.

Og jeg er også inde og bruge Word og Excel, for der laver jeg min egen form for registrering af, hvem borgeren er [...]. Det er en form for sagsstyring, som jeg er nødt til at bruge for at kunne have overblik i mine sager (kvindelig sagsbehandler for personer placeret i matchgruppe 4 og 5).

IT SOM NOGET, MAN BARE SKAL KUNNE, MEN NOGET SÆRLIGT AT VÆRE GOD TIL

Der er en udbredt forståelse af, at det at bruge alle de relevante systemer bare er noget, man skal kunne, og at det ikke er noget særligt. Det kommer både frem i forbindelse med, at vi spørger direkte til det og i forbindelse med fortællinger om nye systemer:

Det kan godt være, man vrisser over det i starten, men det skal bare læres (kvindelig sagsbehandler, sygedagpengekantor).

Interviewpersonerne medgiver, at det at kunne mestre systemerne er en måde til at fremstå lidt ”tough” på; nok er undervisningen utilstrækkelig,

men vi kan klare det. Samtidig fremhæves de kollegaer, der er gode til at bruge systemerne, og som er gode til at hjælpe og gøre arbejdet lettere for de andre ved at finde smarte måder at gøre tingene på; de roses, og kollegerne er taknemmelige.

Nej, jeg vil ikke sige, at det er en kompetence at bruge systemerne. Hvis ikke man kan det, så kan man jo ikke lave noget. Sådan tænker jeg det ikke. Det er en selvfølge. Det er ikke noget særligt (kvindelig sagsbehandler, sygedagpengekantor).

SYSTEMERNES INEFFEKTIVITET – EN OPSAMLING

Anvendelsen af it-systemerne bliver tilpasset den arbejdsmæssige, faglige, fagpolitiske og individuelle sammenhæng, de indgår i. Ved indførelsen af et givet it-system vil der typisk være en forestilling om, at it-systemet skal gøre noget ved arbejdet, fx i forhold til indhold og tilrettelæggelse. Det gør it-systemerne typisk også, men den sammenhæng, som de indgår i, former også i høj grad anvendelsen af it-systemerne. Resultatet bliver derfor ikke nødvendigvis den type styring, overblik eller effektivisering, som var forventet.

It-systemerne er uundværlige i arbejdet, men anvendelsen af dem er tidskrævende. Den forestilling om effektivisering, der er knyttet til indførelsen af it-systemer, modsiges af det daglige arbejde. I praksis er det i sig selv tidskrævende at skulle registrere og dokumentere, og det forøges af, at systemerne ”taler” så dårligt sammen. Den gentagne indtastning af mere eller mindre identiske oplysninger går desuden ud over oplevelsen af mening i arbejdet; dels opleves det som tåbeligt, dels tager det tid fra det, som sagsbehandlerne ser som kerneopgaverne.

På trods af de mange systemer er der ingen af dem, der giver sagsbehandlerne det overblik over den enkelte sag, som er nødvendigt. Dette fører til mange hjemmelavede systemer i Word og/eller Excel. I disse hjemmelavede systemer ligger også kimen til civil ulydighed, når den enkelte oplever nogle af de centrale krav for absurde. De hjemmelavede systemer kan ses som en slags overlevelsestrategier.

At anvende it-systemerne ses i ringe grad som en kompetence. At sætte sig ind i og dagligt anvende systemerne kræver ressourcer af alle

medarbejdere, men det er kun hos dem, der kan noget diffust ”mere end andre,” at det ses som en kompetence.

It er benyttet til at effektivisere enkeltlovgivning og enkelt-områder i sagsbehandlingen, men helheden fortøner sig. I de fleste sager skal der fx bruges flere forskellige lovgivninger. Som det blev præciseret i kapitel 2, kan man måske standardisere og effektivisere en gennemsnits-sag, men den findes sjældent. Mange sager passer ikke ind i gennemsnits-skabelonen. Sagsbehandlerne tror, at systemerne på et tidspunkt bliver strømlinede og effektive, men systemer, der hver især er effektive, mod-arbejder hinanden, fx ved at de ikke kan ”tale” sammen.

Skal man konkludere, er det, at forudsætningerne for en effektiv brug af it-systemerne ikke har været og formentlig ikke er tilstede. Sags-behandlerne har på deres side i højere grad brugt en inert- og tilvæn-ningsstrategi frem for en mere offensiv strategi (jf. kapitel 3). Det mest offensive findes i de hjemmelavede systemer, som konstrueres i trods, men i det skjulte. Det bliver individuelle løsninger på kollektive problemer og kan dermed blive en belastning for den enkelte frem for den lettelse, det kunne være.

OM KERNEOPGAVEN

Hverdagen på jobcentret er præget af meget administration og mindre af borgerkontakt. Det er vanskeligt at skelne mellem den administrations-byrde, der stammer fra problemerne med it-systemerne og den admini-stration, der stammer fra de stigende krav om dokumentation af sagsbe-handlingen. Men der er ingen tvivl om, at der administreres mere, og at det ikke opleves som en positiv udvikling af arbejdet, tværtimod.

Det er meget frustrerende, at tingene er som de er, og at vi bruger så meget tid på administration. Plus det at vi har et ministe-rium, som tæppebomber os med ny lovgivning og nye bekendt-gørelser. Plus at der i den grad er overvågning på (kvindelig sags-behandler for personer placeret i matchgruppe 4 og 5).

Arbejdet er blevet mere ensformigt på den måde, at der bruges rigtig meget tid på administration. Sagsbehandlingen bliver rin-

gere pga. den megen registrering. Der er ikke tid til at lave det, der er vigtigt (kvindelig sagsbehandler, sygedagpengekontor).

Arbejdets indhold har tilsyneladende skiftet karakter, fra at borgerne er i centrum, til at det er administration og dokumentation, der er i centrum. Mange af de interviewede sagsbehandlere oplever, at den megen dokumentation direkte går fra den borgerkontakt, som ifølge de interviewede burde være det centrale. Dokumentationskravene har taget over og er blevet styrende for arbejdsdagen.

Ser man kort på, hvordan de sociale højskoler beskriver en socialrådgivers arbejde, er det ikke så mærkeligt, hvis nogle socialrådgivere bliver noget overraskede over hverdagen på et jobcenter.

En socialrådgivers uddannelse samt kommende arbejde bliver beskrevet således på hjemmesiden Uddannelsesguiden.dk:

Socialrådgiverens arbejde er primært rådgivning og vejledning til personer med sociale problemer. Sociale problemer dækker over en lang række forskellige problematikker, fx problemer med børn, unge og familier, sygdom, økonomiske problemer, arbejdsløshed, integration af flygtninge og indvandrere, boligmangel, misbrug, handicap, kriminalitet, arbejdsskader, osv.

I den beskrivelse står der intet om, i hvor stort omfang man skal anvende it i sit daglige arbejde, ligesom der ikke står meget om de krav, der er til dokumentation af indsatsen. Der beskrives derimod en uddannelse og et arbejde, der har med rådgivning og vejledning at gøre.

Nogle af dokumentationskravene opleves dog som helt rimelige. Retssikkerheden over for borgeren og herunder en forventning om en nogenlunde ensartet sagsbehandling uanset sagsbehandler og uanset kommune betragtes som vigtig og i høj grad rimelig. Dokumentation og et vist element af standardisering ses i den forbindelse som nyttige redskaber til håndhævelse af en fælles socialfaglighed. Men samtidig fastholder sagsbehandlerne, at netop samtalen med borgeren og de valg, der tages her, er en helt afgørende del af deres faglighed, og at lige netop disse valg er umulige at standardisere, da der er så mange forhold, der skal tages i betragtning, og som lige netop er kernen i deres faglighed – den helhedsorienterede tilgang til mennesker med problemer. Der er tydeligvis tale om et paradoks, idet sagsbehandlerne på den ene side hyl-

der retssikkerheden, og på den anden side forbeholder sig ret til at tage individuelle beslutninger i forhold til en borger.

Et andet argument for, at en sag skal være fuldt dokumenteret, er, at både én selv og evt. kollegaer skal have en chance for at følge sagen. Flere af de interviewede medgiver, at de har deres egne overlevelsestrategier, der kan minimere indtastningerne. Nogle samler sammen på gule sedler eller andet og bruger så en dag om ugen udelukkende på administrativt arbejde. Andre laver egne systemer eller omfortolker reglerne lidt, så de bliver nemmere at leve med:

Og så er det nogle gange, man springer over, hvor gærdet er lavest, så prøver man at finde på noget andet eller sender folk ud til en erhvervsvejleder i stedet for. Man gør mange krumspring for at slippe ud af det administrative pres, der er i hverdagen (kvindelig sagsbehandler for personer placeret i matchgruppe 4 og 5).

Det er jo ikke i orden at lave de der krumspring. Vi har nok alle sammen hver vores små systemer. Det er svært at snakke om (kvindelig sagsbehandler, sygedagpengekontor).

Men som ovenstående citat indikerer, er disse individuelle strategier, som måske ligger på kanten af det tilladelige, en belastning for den enkelte. Man taler ikke om det kollegaerne imellem, og man ved godt, at det i grunden er forkert. Man forsvarer sig med, at det kommer borgerne til gode. Derudover kan det ikke udelukkes, at netop disse individuelle strategier er med til at skabe det rum for indflydelse i arbejdet, som måske er ved at forsvinde i en mere standardiseret og dermed ensartet sagsbehandling.

Sagsbehandlerne føler sig således pressede i dagligdagen, fordi de oplever, at de bruger tid og ressourcer på arbejdsopgaver, som de ikke finder relevante for deres kerneopgave – kontakten til borgeren. Derudover lægger de pres på sig selv ved i hemmelighed at have egne strategier for, hvordan man kan minimere administrationen. Strategier, som ikke nødvendigvis er helt efter bogen og derfor også er tabubelagt imellem sagsbehandlerne, men som måske alligevel er med til at få den enkelte sagsbehandler til at opleve en smule kontrol over arbejdet. Endelig har de sagsbehandlere, som vi besøgte, ganske enkelt travlt – eller sagt på en

anden måde – de har mange sager, som ikke er afsluttede. Der er en generel oplevelse af, at flere sagsbehandlere er gået ned med stress på grund af presset oppefra (ministeriet, kommunen og jobcentret) blandet med deres egne forventninger til at være en god sagsbehandler over for borgerne.

Et andet område, hvor dette krydspres viser sig, og som før omtalt, er i brugen af pc'en i samtalen med borgeren. Det er lige før, man kan kende en "rigtig" socialrådgiver på, at hun ikke bruger pc'en under samtalen. Eller sagt på en anden måde: Kan man bruge pc'er under samtalen og være en "rigtig" socialrådgiver? Der er selvfølgelig mange grunde til, at en pc ikke nødvendigvis er det rigtige redskab til en svær samtale.

De sagsbehandlere, der faktisk bruger pc også under en samtale, sparer herved noget tid, og måske undgår de også, at vigtige pointer går tabt. Det vides ikke, men italesættelsen af den pc-fri samtale som den "rigtige" er i hvert tilfælde med til at genere dobbelt arbejde samt måske at forhindre en metodeudvikling af den svære samtale i en digital tidsalder.

Der er delte meninger blandt de interviewede om, hvorvidt det at have en socialfaglig baggrund i dag er en nødvendighed for at være ansat på et jobcenter. Meningerne afhænger selvfølgelig af, hvilke arbejdsopgaver man sidder med. Man kan overordnet sige, at jo svagere borgere, man arbejder med, desto mere finder man den socialfaglige baggrund nødvendig. Dette er ikke så overraskende. Det mest overraskende er, at man også i denne gruppe kan finde sagsbehandlere, der mener, at den socialfaglige baggrund helt er på vej ud.

Borgerkontakten fylder efterhånden så lidt, så nogle gange tænker man, at man lige så godt kunne sætte en dresseret abe til at sidde og lave de der indtastninger. Det er jo fuldstændig hul i hovedet. Det er ikke det her, jeg har gået 3½ år i skole for at lære. Når man ser det på den måde, så tror jeg, man skal passe på med at fylde det med alt for meget administrativt arbejde ... så betyder det, at man ansætter kontorpersonale i stedet for, og det kan jeg sgu godt forstå. De har også lært at skrive, i modsætning til os (kvindelig sagsbehandler, sygedagpengekontor).

Socialrådgiverfagligheden forsvinder ud af jobcentrene ... Jeg mener ikke, at den sociale faglighed er nødvendig i et jobcenter. Det handler om at få folk tilbage til arbejdsmarkedet, og det er socialrådgivere ikke nødvendigvis bedst til (kvindelig kontorchef, sygedagpengekontor).

Til gengæld er der andre, der fastholder, at fagligheden er nødvendig. Når der skal tages beslutninger i forhold til matchninger og tages beslutninger om, hvad næste skridt skal være for en borger, så trækkes der på de socialfaglige kompetencer.

Der vil altid være en socialrådgiverfaglighed. Der skal matches og laves profiler. Der er fortsat meget socialrådgiverfaglighed, men det meste af tiden går med noget andet (kvindelig sagsbehandler for personer placeret i matchgruppe 4 og 5).

Der kan også være tale om, at den megen dokumentation og især snakken om den, får den til at fylde mere, end den faktisk burde gøre. Alle de trin i en sagsbehandling, der kan dokumenteres via it-systemerne, forbliver synlige og gemt for eftertiden, mens samtalen og de tidsmæssige, faglige og psykiske ressourcer, der ligges i denne, usynliggøres, fordi samtalen forbruges her og nu (Bertelsen, 2007). Dermed kommer samtalen med borgeren måske også til at fylde endnu mindre, end den faktisk burde.

Uanset hvilken holdning, man som socialrådgiver giver udtryk for, er realiteten på de besøgte jobcentre, at der bliver ansat andre faggrupper end socialrådgivere.²¹ Den specialisering, der er sket på jobcentrene, så nogle sagsbehandlere fx udelukkende sidder med matchgruppe 4 og 5, parret med de standardiseringer af sagsbehandlingen, der ligger i Arbejdsmarkedsportalen – ”nærmest en interviewguide” – gør det nemmere at se en ny arbejdsdeling for sig, hvor den socialfaglige tilgang langsomt forsvinder, og hvor andre faggrupper tager over. Som sagsbehandlere selv påpeger, er der andre faggrupper, der er bedre til at lave indtastninger end dem selv. En yderligere grund til de nye faggruppers indtræden på jobcentrene er, at socialrådgiverne ikke søger jobbene i jobcentrene. Udviklingen hen imod jobcentre uden socialrådgivere sker helt

21. På de besøgte jobcentre var der bl.a. tale om folkeskolelærere, kontorassistenter og akademikere.

af sig selv. Dette ser nogle som et stort problem, mens andre ser det som en naturlig udvikling, når nu det primære arbejde består i at betjene it-systemer.

VIRKSOMHEDSKONSULENTERNE

Virksomhedskonsulenterne er i en ganske anden situation end sagsbehandlerne. Virksomhedskonsulenterne betragter sig ikke som tilhørende en faggruppe, men ser netop det tværfaglige som en stor styrke. De har således ikke en opfattelse af, hvad det vil sige at være en rigtig virksomhedskonsulent, bortset fra at der her er et kønsaspekt – det er primært mænd, der udfylder disse stillinger.

Virksomhedskonsulenterne er den gruppe, der bruger it-systemerne mindst. De er den gruppe, der har mindst administrativt arbejde. På det ene jobcenter havde virksomhedskonsulenterne en kvindelig kontorassistent til at tage sig af det administrative arbejde. Virksomhedskonsulenterne og sagsbehandlerne har dog det til fælles, at også virksomhedskonsulenterne har deres hjemmestrikkede systemer i Word eller Excel for at sikre sig overblikket over sagerne. Til gengæld var der ingen af de interviewede virksomhedskonsulenter, der havde oplevelsen af, at deres faglighed blev omdefinert. Tværtimod var der en klar opfattelse af, at deres rolle primært er som sælgere, og at det også er det job, de bruger hovedparten af deres arbejdstid på.

Det er jo et sælgerjob. Om 100 år vil man kigge tilbage på os som den sidste rest af slavehandel, fordi vi sidder og handler med mennesker. Og hvis de ikke gør, som vi siger, lukker vi for kontanthjælpen (mandlig virksomhedskonsulent).

KERNEOPGAVEN, DER FORSVANDT – EN OPSAMLING

Det billede, som især socialrådgiverne har af sig selv som profession, matcher ikke det daglige arbejde på et jobcenter. Det, sagsbehandlerne betragter som kerneopgaven, er samtalen og arbejdet med borgeren, og dette arbejde fylder mindre og mindre i takt med de øgede krav til dokumentation af sagsgangen og kontrol af både borger og sagsbehandler. Samtalen og de socialfaglige overvejelser i den forbindelse forsvinder i det store billede, selv om der er forholdsvis stor enighed om, at netop

den socialfaglige kompetence stadig er nødvendig, især når man taler om de svageste borgere.

It-systemerne spiller en rolle i denne udvikling. It-systemerne har qua de nødvendige standardiseringer været med til at redefinere kerneopgaven (script/scenarie), og under vores besøg foregik der en kamp om, hvorvidt man kunne lade sig styre af systemet i et samtaleforløb (cyborg), og om det gik ud over varetagelsen af kerneopgaven.

Sagsbehandlerne oplever endvidere, at det, de ser som det administrative arbejde, er blevet en integreret del af arbejdsindholdet. Det er umuligt at adskille det administrative fra det socialfaglige. Dette gælder ikke for virksomhedskonsulenterne, der har en klar oplevelse af, at det administrative arbejde er adskilt fra deres kerneopgaver. Virksomhedskonsulenterne føler derfor heller ikke, at it-systemerne har stor betydning for deres hverdag.

Dokumentationen og de deraf følgende standardiseringer har dog også positive elementer: Retssikkerheden for borgeren i form af bedre oplyste sager – sager, der ikke bliver så nemt væk – og en mere ensartet sagsbehandling fremhæves. Men samtidig pointerer de interviewede sagsbehandlere, at de socialfaglige overvejelser ikke kan og ikke skal standardiseres, fordi sagsbehandlerne betragter disse som kernen i deres faglighed.

Denne vægtring kan ses som en barriere for, dels at synliggøre dette socialfaglige arbejde, der foregår under samtalen, og dels være med til at bremse en egentlig metodeudvikling af netop fagligheden.

Konstruktionen af egne systemer handler for os at se om flere ting. For det første opleves det som en nødvendighed, fordi det er den eneste måde, hvorpå man kan skabe sig et overblik over en sag. Det siger noget om it-systemerne. For det andet bruges egne systemer til at bevare et arbejdsflow uden for mange afbrydelse og kan dermed ses som et forsvar mod kravet om straks-dokumentation. Det, man blot ikke skal glemme i den forbindelse, er, at egne systemer skaber mere arbejde, egne systemer er netop egne, egne systemer kan være en belastning, når de er usynlige og tabubelagte, og egne systemer er ikke en særlig offensiv strategi i forhold til at få it-systemerne til at opfylde sagsbehandlernes krav om fx overblik eller synliggørelse af de socialfaglige beslutninger foretaget under en samtale.

OM KONTROL

Allerede på nuværende tidspunkt kan det konstateres, at alle tre grupper af medarbejdere har stor indflydelse på tilrettelæggelsen af eget arbejde, og de oplever at arbejde i forholdsvis flade strukturer med en høj grad af selvledelse. Samtidig stilles der krav om effektivitet og ensartethed i sagsbehandlingen. Her er midlet standardiseringer. Sagsbehandlerne, men ikke i så høj grad virksomhedskonsulenterne, oplever således dagligt de modsatrettede krav. På den ene side stor indflydelse og kontrol, på den anden side effektivitetskrav og standardiseringer. Derudover oplever primært sagsbehandlerne en høj grad af ekstern og intern kontrol med deres arbejde til trods for selvledelsen.

DEN EKSTERNE OG DEN INTERNE KONTROL

Meget af den dokumentation, som sagsbehandlerne bruger deres daglige arbejdstid på, handler om kontrol.

Ekstern kontrol:

- Beskæftigelsesministeriet (BM) og Arbejdsmarkedsstyrelsen (AMS) har behov for at kontrollere, om deres indsatser har den ønskede virkning. Ud over portalen har man fra ministeriets side også sikret sig ved at lade statens refusioner til kommunerne afhænge af, om sagsbehandlerne varetager deres arbejde på den foreskrevne måde.
- Kommunernes interne revision.
- Borgerne har behov for dokumentation af sagsbehandlingen, da deres forsørgelsesgrundlag afhænger heraf.

Intern kontrol:

- Kommunens ledelse har behov at kontrollere, om de refusionsudløsende aktiviteter finder sted, da det er nødvendigt i forhold til kommunens budgetter.
- Jobcentrets ledelse har brug for kontrol med de enkelte medarbejderes arbejdsindsats og sagsmængde.
- Kollegaerne kan i princippet kontrollere hinanden.

Det er bl.a. it-systemerne, der har gjort kontrollen mulig og lettere, end da der kun fandtes papirsager. Sagsbehandlerne har, som de selv siger, været vant til, at alle kunne kigge dem over skulderen netop på grund af loven om aktindsigt. Borgerens ret til at kende sin sag finder socialrådgiverne helt rimelig og legitim. Men den gang, der var tale om papirsager, vidste man, når man blev kigget over skulderen. Sådan er det ikke nødvendigvis i dag, og det er det utrygge og opleves som den ubehagelige kontrol. Skelen mellem typen af kontrol går ikke mellem intern eller ekstern, men om den er synlig og med et synligt formål, eller om kontrollen er usynlig og med et sanktionerende formål.

DEN ILLEGITIME KONTROL

Der differentieres i interviewene mellem hvem, der kontrollerer, og den deraf følgende oplevelse af kontrollen. BM og AMS opleves som illegitime kontrollanter. Dette er bl.a. en af grundene til, at Arbejdsmarkedsportalen primært ses som et eksternt kontrolredskab (fortolkningsmæssig fleksibilitet). Sagsbehandlerne giver udtryk for utryghed over for denne form for ekstern kontrol med deres arbejde, fordi det forekommer uklart, hvad denne kontrol bliver brugt til og af hvem. Der udtrykkes også en bekymring og beskyttelse over for den enkelte borger i forbindelse med Arbejdsmarkedsportalen.

Arbejdsmarkedsportalen, den ser jeg som meget værende en mulighed for at kontrollere os, fordi vi skal registrere derinde, man kan gå ind og trække ud på, hvornår vi har haft kontakt med borgeren [...] Man kan trække statistikker ud osv., så den ser jeg mest som en kontrol på, at vi gør det arbejde, vi skal. OPERA – ja, der er selvfølgelig også krav om at journalisere – men jeg ser det ikke som kontrol på samme måde. Det ser jeg mere som en form for hjælperedskab til os selv (kvindelig sagsbehandler for personer placeret i matchgruppe 4 og 5).

Medarbejderne fortolker således de to systemer helt forskelligt og giver bl.a. afsenderen som begrundelse for den forskellige legitimitet, man tillægger de to systemer (aktanten).

Derudover er der den interne kontrol, som den umiddelbare leder til en hver tid kan foretage. Førhen var denne form for kontrol hovedsagelig en kvalitetskontrol. Lederne kiggede simpelthen papirsagen

igennem. I dag er der andre muligheder qua systemerne, og den interne ledelse kan i lige så høj grad tjekke effektiviteten som kvaliteten – faktisk er det nemmere at tjekke effektiviteten:

[Vi] går nogle gange ind og kigger i en tilfældig sag og ser, om arbejdet er i orden. De [sagsbehandlerne] ved godt, at det er åbent. Det har været grænseoverskridende på et tidspunkt, især for de der sygedagpengefolk var meget modstander af de nye it-programmer, fordi de syntes, at det i den grad var en kontrol, og det er det jo også. Det kan bruges som en kontrolfunktion. Man kan se, om folk sidder og noller rundt og laver ikke en skid. Det kan man jo se. Der har vi da haft nogle sværdslag, men det er helt overstået i dag (kvindelig kontorchef, sygedagpengekantor).

Denne form for kontrol er også usynlig, fordi lederen kan gå ind og kigge, hvornår det skal være, og sagsbehandleren ved det ikke nødvendigvis. Denne form for intern kontrol bruges tilsyneladende ikke så meget, men muligheden er der bestemt.

DEN LEGITIME KONTROL

Der findes eksterne kontroller med en høj grad af legitimitet. Der er for det første kommunernes revisionskontrol. Denne kontrol ses mere som en kvalitetssikring og dermed en form for kontrol, man kan blive dygtigere af, og som man har været vant til også med papirsagerne.

For det andet er der den eksterne kontrol, der ligger i, at borgeren altid skal se og kunne følge med i sin sag. Denne form for kontrol har altid været en del af arbejdet som sagsbehandler, og alle finder det helt i orden. Det ses som en meget vigtig del af borgerens retssikkerhed.

Endelig giver it-systemerne også sagsbehandlerne nogle nye muligheder. For det første bliver det nemmere at hjælpe hinanden ved fravær, og der kan skabes overblik, som kvalificerer planlægningen og arbejdsdeling. Man kan nemt gå ind i hinandens sager, og flere kan sidde med den samme sag, uden at det skaber problemer. Det kunne man ikke så nemt, da man arbejdede med papirsager. I hvilket omfang man benytter sig af disse muligheder, er imidlertid lidt vanskeligt at gennemskue. Ét er sikkert, man arbejder stadig primært med individuelle sager, selv om fælles sager ville være en mulighed.

Generelt kan jeg se en fordel i, at alle kan komme ind i hinandens sager, fx når én er syg. Det er en fordel, at alle kan orientere sig i en sag. Før i tiden lå sagen i papir hos en kollega (kvindelig sagsbehandler for personer placeret i matchgruppe 4 og 5).

For det andet har it-systemerne gjort det muligt at synliggøre, hvor travlt den enkelte har, ligesom det giver mulighed for at opdage, hvis en kollega er gået helt i stå. Systemerne giver ligeledes mulighed for at synliggøre, hvem der er hurtig, og hvem der er langsom. Et forhold, der ikke førhen var særlig synligt.

OPERA bidrager til at tydeliggøre, hvor mange sager vi sidder med, og hvem der er rådgivere på sagerne, og det er fint, for det har tidligere været et problem (kvindelig sagsbehandler, sygedagpengekontor).

For det tredje medgav flere af sagsbehandlerne, at systemerne godt kunne bidrage til en følelse af at have kontrol over sit arbejde. Hvis man kan styre systemerne og i øvrigt kan følge med, kan det give en tilfredshed og en følelse af frihed. Alle bidrog endvidere til denne følelse ved at konstruere egne systemer, som i hvert tilfælde ikke er tilgængelig for hverken ekstern eller intern kontrol, men kun kan ses og bruges af én selv. Ligesom den før beskrevne civile ulydighed i forbindelse med, hvad man registrerer hvornår, kan det være en måde at skabe sig kontrol på.

Et sidste vigtigt forhold, der bidrager til følelsen af nogen kontrol, er, at sagsbehandlerne stadig har kontrol over deres kalender forstået på den måde, at de selv laver aftaler med borgeren eller virksomheden. Dette opleves som uhyre vigtig, idet det giver en fleksibilitet i dagligdagen. Man kan selv bestemme, hvornår man vil være på kontoret, og hvornår man evt. vil tage en afspadseringsdag, fordi man blot sørger for at rydde sin kalender. Det samme gælder i tilrettelæggelsen af det daglige arbejde. Man bestemmer selv, hvornår man gør hvad, og det er helt afgørende for, at sagsbehandlerne ind imellem finder arbejdet tilfredsstillende.

EN KONTROLLERET FAGGRUPPE – EN OPSAMLING

Sagsbehandlerne oplever både stor indflydelse og selvledelse i deres arbejde, men de oplever også øgede krav til effektivitet og dokumentation. Endvidere oplever de en øget ekstern kontrol med deres sager. It-systemerne spiller en væsentlig rolle i denne udvikling. It-systemerne spiller således en stor rolle i sagsbehandlernes hverdag.

It-systemerne tillægges i samspillet med sagsbehandlerne forskellig mening. For eksempel tillægges OPERA og Arbejdsmarkedsportalen forskellig mening. Der er tale om en fortolkningsmæssig fleksibilitet, idet det er vanskeligt for en udefrakommende at forstå denne differentiering. Baggrunden skal formentlig findes i sagsbehandlernes opfattelse af de forskellige systemers aktant (afsender), og det har som konsekvens, at de to systemer behandles forskelligt af sagsbehandlerne.

Denne fortolkning af it-systemerne hænger sammen med den øgede mulighed for ekstern kontrol af sagsbehandlernes sager. Sagsbehandlerne ser både muligheder og beskyttelse i kontrollen, og de ser overvågning og ledelseskontrol. I hvilket omfang kontrollen går hen og bliver en psykisk belastning, afhænger præcis af, hvordan ledelsen vil bruge muligheden for overvågning og kontrol, eller sagt med McGregor, hvordan jobcenterledelserne ser på deres medarbejdere: Som dovne mennesker, der skal kontrolleres, eller som ansvarlige og udviklingsorienterede mennesker. Det er der tilsyneladende ingen, der rigtig ved endnu.

Afslutningsvist skal det påpeges, at der er stor forskel på sagsbehandlerne og virksomhedskonsulenterne med hensyn til oplevelsen af kontrol. Virksomhedskonsulenterne oplever ikke at befinde sig i krydsfeltet mellem indflydelse og standardiseringer samt mellem selvledelse og ekstern kontrol.

OM KØN

I interviewene med sagsbehandlerne fremstilles dét, at der er langt flere kvinder end mænd ansat på jobcentret som uden betydning for arbejdet. Samtidig beskrives det som noget nær naturligt, at det først og fremmest er kvinder, der søger job som sagsbehandlere. Det kan ses som paradoksalt, at køn på denne måde på én gang ses som betydningsløst for arbejdet og som betydningsfuldt for, hvem der ønsker at udføre arbejdet.

I.: Der er overvægt af kvinder her, hvad betyder det? IP: Jeg synes ikke, det har nogen betydning. Det synes jeg ikke. Det er jeg rent faktisk forbavset over, må jeg sige (kvindelig sagsbehandler).

Fortællingerne om, hvorfor det først og fremmest er kvinder, der er sagsbehandlere, giver et indtryk af, at arbejdets indhold tænkes som kvindeligt. Den mest udbredte fortælling handler om, at det er naturligt, at kvinder vælger dette arbejde, da de har et omsorgsgen. Der skulle således være noget i kvinders natur, der harmonerer med et vigtigt element i arbejdet. Man kan spørge, om ikke denne fortælling er selvforstærkende: Kvinder vælger arbejdet pga. et element af omsorgsudøvelse, men omsorgsudøvelse ser måske også mere centralt ud, fordi det er kvinder, der udfører arbejdet.

Jamen, det er jo det der med at hjælpe mennesker og så videre. Det tror jeg da er naturligt, at piger, de tænker i den retning, og så er der nogle enkelte mænd (mandlig sagsbehandler, sygedagpengekontor).

Jeg tror, det er meget med, hvordan man er indrettet rent følelsesmæssigt og engagementsmæssigt over for andre mennesker. Jeg tror heller ikke, det mere er så kønsbestemt (mandlig virksomhedskonsulent).

En anden fortælling lægger vægt på interesse: Kvinder er interesserede i socialt arbejde; mænd gider ikke administrativt arbejde. Igen fremhæves centrale dele af arbejdet som talende til kvinder frem for mænd.

Det kan godt være, at det har noget med det her fag at gøre, tror jeg. Altså med det sociale fag og omsorgsgenet, måske, et eller andet kunne jeg da forestille mig. Det er jo også meget administrativt arbejde. Det ved jeg ikke, hvor mange mænd der gider, bryder sig om. Altså, men bare det her med at skulle snakke med mennesker, involvere sig. Det tror jeg måske – er kvinder ikke bedst til det? (kvindelig sagsbehandler for personer placeret i matchgruppe 4 og 5).

Den tredje fortælling handler i modsætning til de to første ikke om arbejdets indhold, men om at mænd ikke vil finde sig i dårlig løn, men at kvinder godt vil.

Det er ikke nødvendigvis interessant i sig selv, at arbejdet øjensynligt i så høj grad ses som kvindeligt. Det interessante er, om det har en betydning for arbejdet og medarbejdernes forhold til arbejdet. Om-sorg fortælles som et centralt element i arbejdet, når det gøres til forklaring på, at der i så overvejende grad er kvinder i sagsbehandlerstillingerne.

Samtidig står denne forestilling om og forventning til kvinderne noget i kontrast til beskrivelserne af dagligdagen, hvor de kvindelige sagsbehandlere giver udtryk for, at samtalen med borgeren udgør den mindste del af deres arbejde og administrativt arbejde en stadig større del.

Spørgsmålet er, om al denne snak om omsorg sætter kvinderne i bås og måske også er med til at presse dem: Hvis man hele tiden får at vide, at man har et omsorgs-gen, men samtidig kan se, at der slet ikke er mulighed for at anvende et sådant, så kan det være med til at skabe skufede forventninger. Ydermere er omsorgsdelens problematisering fra politisk side, og den socialfaglige del af arbejdet er under pres fra den øgede arbejdsmarkedsfokusering.

På denne baggrund forsvarer flere af sagsbehandlerne sig uprovokeret i interviewene og forsikrer, at de sandelig ikke er blødsødne og bestemt også er interesserede i at få borgerne ud på arbejdsmarkedet. Omsorgselementet fremstår på denne måde som centralt for arbejdsidentiteten, men samtidig som en del af arbejdet, der nedtones eller endog problematiseres. Det er oplagt, at dette må sætte oplevelsen af mening med arbejdet og oplevelsen af anerkendelse under pres.

At centrale dele af arbejdet fremstilles som noget, der ligger i kvinders natur, rejser også et spørgsmål om anerkendelse. For hvis noget er en naturgiven evne, som mere eller mindre alle kvinder besidder, forsvinder det så ud af syne som faglig kompetence?

At arbejdet fremstår som et naturligt valg for kvinder, betyder ikke, at mænd ikke ses som gode sagsbehandlere. Der er ønske om flere mænd i sagsbehandlerstillinger, og de mandlige kolleger, der har været, beskrives som dygtige. Mændene er dog p.t. først og fremmest koncentreret i jobkategorien ”virksomhedskonsulenter.” Grunden til de forholdsvise mange mænd her forklares med, at der kræves en særlig bag-

grund for at være virksomhedskonsulent, og at man skal kunne sætte sig igennem i forhold til virksomhedsledelser. Det er lidt mere business-like arbejde. De skal kunne lide at træde på de bonede gulve, og de skal kunne sælge. Kvinder bliver i den forbindelse indirekte rubriceret som dårlige sælgere, hvilket er helt parallelt til bankcasen og ligeså ulogisk – tænk blot på detailhandlen.

Jamen, det er nok fra før i tiden, hvor det var mændene, der havde de lidt overordnede stillinger rundt omkring. At det er et levn fra fortiden, hvor man har brugt nogle mænd, der har været ude på arbejdsmarkedet, og så putter dem ind i virksomhedskonsulentstillinger (mandlig virksomhedskonsulent).

Når så mange af sagsbehandlerne fremhæver kvinders omsorgsge og sagsbehandlerarbejdet som et naturligt valg for kvinder, kan man jo tænke, at det nok bare er sådan kvinder er, og at det åbenbart passer godt sammen med arbejdet. Der er dog god grund til at se disse forestillinger om kvindelig natur som kønsstereotyper, der reproduceres i måden at tale om arbejdet på jobcentret. Kønsstereotyperne bruges nemlig typisk, når der tales om kvinder i helt generelle termer. Særligt kommer de i spil, når der er noget, der er svært at forklare – fx hvorfor der er så mange kvinder i sagsbehandlerstillinger. Når interviewpersoner fortæller om sig selv og deres eget valg af arbejde, er det derimod som undtagelser fra de kønsstereotype forklaringer.

KVINDER OG IT-SYSTEMERNE

Kvinder og teknologi samt kvinder og it har en særlig klang – mange vil trække på smilebåndet, fordi det er en alment accepteret fordom, at kvinder og teknologi er to uforenelige størrelser. Nu forholder det sig imidlertid således, at der på et jobcenter stort set kun er ansat kvinder, og at disse kvinder dagligt jonglerer med op til 15 forskellige it-systemer. Alligevel er der selv blandt de kvindelige sagsbehandlere en forventning om, at mænd er bedre til it end kvinder:

Jeg har kendskab til nogle mænd, der har sværere ved at bruge de der sagsjournalssystemer – og det lyder da egentlig mærkeligt, for jeg synes da, at it er et mandeområde (kvindelig sagsbehandler for personer placeret i matchgruppe 4 og 5).

Her er således tale om endnu en kønsstereotypi, som jo netop modsiges af, at det er kvinder, der sidder og arbejder med de mange systemer. Faktisk er det sådan, at det er mændene, som virksomhedskonsulenter, der bruger systemerne mindst. Det interessante i denne sammenhæng er, at arbejdet med systemerne anses som værende udelukkende administrativt arbejde – sådan omtaler sagsbehandlerne selv arbejdet med it-systemerne, men denne måde at omtale arbejdet på har flere konsekvenser: Ligesom med omsorgsarbejdet ses administrativt arbejde som primært kvindeligt, der er ikke status i administrativt arbejde, administrativt arbejde er dårligt lønnet, administrativt arbejde er en hjælpe- eller servicefunktion til den egentlige kerneopgave, og alle kan ret hurtigt lære at taste, der kræves ingen særlige kompetencer.

Ved således at italesætte arbejdet som sagsbehandler som naturligt kvindeligt i form af et omsorgs-gen og arbejdet med it-systemerne som administrativt arbejde, fastholder både medarbejdere og ledelse en kønsarbejdsdeling samt konsoliderer kønsstereotyperne, både hvad angår kvinders og mænds ønsker og lyster i forhold til arbejdet – at der er tale om kønsstereotyper, er der mange eksempler på i interviewene, men resultatet er, at kvinderne selv har et ambivalent forhold til selve det at arbejde med it-systemer. De vil have systemer, der virker, men de ofrer ikke gerne selv tid på at sætte sig ordentligt ind i systemerne, komme med forslag til ændringer i systemerne eller deltage i arbejdet med fx at kortlægge arbejdsgange, således at man i højre grad kunne få systemerne til at matche et naturligt arbejdsflow i stedet for det omvendte. Dette kan fx skyldes, at arbejdet er blevet rubriceret som administrativt arbejde og derfor ikke anerkendes som avanceret it-brug eller en it-brug, der kræver en socialfaglig indsigt. Kvindernes it-kundskaber og deres faglige kundskaber værdsættes ikke. De tilbydes ikke uddannelse, de opnår ikke højere løn ved mestringen af it, og de involveres ikke og involverer ikke sig selv i udviklingen af systemerne.

I stedet for at arbejde med og udvikle de givne systemer konstruerer sagsbehandlerne deres egne systemer og holder fast i det, de betragter som deres kerneopgave: Samtalen med borgeren.

KØNSSTEREOTYPER MED KONSEKVENSER – EN OPSAMLING

Det er primært kvinder, der er ansat på jobcentrene, og når de selv skal forklare dette, er svaret: Omsorgsogenet og den store og stigende mængde af administrativt arbejde. Denne forklaring har ganske vidtrækkende konsekvenser og har ikke meget med den faktiske hverdag på jobcentret at gøre.

Når ordet omsorgsogen bruges, siger man samtidig, at det at have kvalifikationer som sagsbehandler er noget naturligt for kvinder. Kvinder er født med evnen til at drage omsorg. Det er således ikke en faglig kompetence, men en naturlig kompetence, som kvinder er i besiddelse af. Når der ikke er tale om en faglig kompetence, er det selvfølgelig vanskeligt for mænd at tilegne sig den, og det er ikke en kompetence, der skal honoreres, da den jo er medfødt. Sammenholder man denne forklaring med sagsbehandlerens beskrivelse af deres faglighed, hænger det slet ikke sammen.

Den socialfaglige kompetence fremhæves som afgørende for sagsbehandlingen af den enkelte borger. I beskrivelsen af det daglige arbejde er det jo netop oplevelsen af presset på deres socialfaglighed, der giver de største frustrationer. Omsorgsogenet som forklaringen på de mange kvinder har således intet med dagligdagen at gøre, men har måske som konsekvens, at jobbet er forholdsvis ringe lønnet, og at der er så få mænd.

Når arbejdet med de mange it-systemer italesættes som administrativt arbejde, sker der nogenlunde det samme, som når omsorgsogenet bruges til at forklare de mange kvinder i jobcentrene. Administrativt arbejde ses som primært udført af kvinder. Administrativt arbejde er lavstatus og lavtlønnet osv. Igen har denne kønsstereotypi konsekvenser, især i forhold til, hvordan sagsbehandlerne selv ser deres arbejde. Kernen i deres arbejde er samtalen – det administrative arbejde er et nødvendigt onde, men det administrative arbejde fylder mindst trefjerdedele af en arbejdsdag, og det administrative arbejde er helt afgørende for, at borgeren kan få en sagsbehandling, der har en høj kvalitet og er korrekt.

Virksomhedskonsulenterne er primært mænd, og for dem er hverdagen helt anderledes. Det administrative arbejde er udskilt og ikke integreret i det, de betragter som deres kerneopgave, som er at få virksomheder til at modtage ledige. It-systemerne fylder meget lidt i deres arbejde, og de oplever en høj grad af indflydelse og selvledelse, men en

lille grad af standardiseringer og ekstern kontrol i deres job. Til gengæld arbejder de mange timer, hvilket kan skyldes for meget selvledelse. Virksomhedskonsulentjobbet er tilsyneladende maskulint konnoteret, og en af grundene kan netop være udskillelsen af det administrative arbejde.

JOBCENTRET – EN OPSAMLING

Som vi skrev indledningsvist om jobcentrene, har konteksten været helt speciel. Man kan med rette mene, at var vi kommet et år senere, så havde situationen været anderledes. Systemerne ville have virket og ville have virket sammen, og de indkøringsvanskeligheder, der måtte være omkring den nye organisering af beskæftigelsesindsatsen, ville have været løst.

Imod denne formodning taler, at beskæftigelsesområdet altid vil have stor politisk opmærksomhed og derfor altid vil blive udsat for ”tæppebombninger,” som de ansatte så malende selv beskriver det. Imod det taler også de tilsyneladende store fejl, der blev begået, da it-systemerne blev konstrueret og valgt. It-investeringer er meget vanskelige at ændre i et snuptag.

Skal vi pege på de største fejl, er det selvfølgelig, at de forskellige systemer ikke kan ”tale” sammen, og det betyder, at systemerne er meget tidskrævende at arbejde med. Men den anden store fejl er, at ledelse og politikerne tilsyneladende ikke i særlig høj grad har taget sagsbehandlernes faglighed i betragtning og dermed ikke har været opmærksom på, hvordan systemerne vil blive opfattet og brugt i praksis. Systemerne tager ikke højde for flowet i en sag, og systemerne er slet ikke egnede til at rumme den socialfaglige kompetence. Disse to forhold har haft som konsekvens, at sagsbehandlerne har set det som nødvendigt at konstruere egne systemer og fastholde egne arbejdsgange på trods af it-systemerne – en såkaldt pervers bieffekt.

It-systemerne blev bl.a. indført for at opnå en større effektivitet i den beskæftigelsesrettede indsats. Nu er effektivitet et vanskeligt ord at definere præcist, jf. kapitel 3. Det er muligt, at der faktisk er sket en effektivisering af indsatsen – at der er flere, der er kommet på aktiv forsørgelse – end før Arbejdsmarkedsportalens indførelse. Effektiviteten kan også vurderes positivt, når man ser på, hvordan fx den første matchning af borgere kan ske uden en sagsbehandlers indblanding på grund af den ”interviewguide,” der ligger på portalen som følge af standardiseringen af

ressourceprofilen. Men ser man på, hvordan sagsbehandlerne oplever deres dagligdag, så er sagsbehandlingen ikke blevet mere effektiv, tværtimod.

Organiseringen af den beskæftigelsesrettede indsats har de fleste sagsbehandlere taget til sig. De påpeger dog, at en af de negative effekter af den øgede specialisering er, at man mister overblikket over en hel sag. Man arbejder kun med en del af den. Det kan også give en vis form for ensformighed fx altid at sidde med sygedagpengesager.

Vi har i analysen koncentreret os om de sagsbehandlere, der har en tæt borgerkontakt samt virksomhedskonsulenterne. Sagsbehandlerne er valgt fordi det tydeligvis er denne gruppe, der ser den største modsætning mellem systemerne og deres faglighed, mens virksomhedskonsulenterne er valgt, fordi denne faggruppe primært består af mænd. Virksomhedskonsulenterne og de grupper, der udelukkende sidder med administrativt arbejde og ikke har en direkte borgerkontakt, føler ikke på samme måde som sagsbehandlerne deres faglighed beklikket.

En opsamling på, hvad sagsbehandlerne ser som belastende, ser således ud:

- Sagsbehandlerne oplever tidspres på to måder, der dog bider hinanden i halen: For det første har de ganske enkelt travlt. Intensiteten og kravene er steget. For det andet oplever man spildtid, når man skal journalisere den samme ting flere steder, og når systemerne går ned eller kører for langsomt. Dette tilsammen opleves som en daglig belastning.
- Sagsbehandlerne oplever, at deres faglighed presses, når dokumentationen tager så stor en del af deres arbejdstid. De oplever et kvalitetsfald i sagsbehandlingen, og dermed mister de en del af meningen med arbejdet. Kerneopgaven er under redefinering.
- Sagsbehandlerne konstruerer egne systemer og laver strategier, der er på kant med lovgivningen for at få en faglighed og helhed ind i arbejdet, men det er individuelle løsninger på et kollektivt problem og til og med ofte tabubelagt løsninger, og det kan selvsagt give belastninger, selv om det også kan give en følelse af kontrol.
- Sagsbehandlerne opfatter de forskellige systemer med forskellig legitimitet i forhold til bl.a. kontrolaspektet – hvem kontrollerer hvem hvornår? Denne usikkerhed omkring systemerne skaber utryghed.

- Sagsbehandlerne oplever en øget kontrol af deres arbejde, som er blevet muliggjort via it-systemerne. Noget af kontrollen ses som helt legitim, fx borgernes mulighed for at kontrollere sagsbehandlingen. Anden form for kontrol opfattes som illegitim, især fordi den er usynlig, og der ikke er en klar fornemmelse af, hvad kontrollen bruges til og af hvem.
- Sagsbehandlerne oplever en ringe værdsættelse og anerkendelse af deres faglighed, fordi de ser deres primære faglighed som liggende i samtalen med borgeren. Samtalen fylder rent tidsmæssigt ikke så meget, og selve de overvejelser, der gøres før, efter og under samtalen, dokumenteres faktisk i langt mindre grad end de faktiske beslutninger og implementeringen af disse.
- Sagsbehandlerne føler sig afmægtige over for systemerne. Det opleves som umuligt at ændre i dem, og de oplever en manglende lydhørhed over for de problemer, de oplever dagligt.
- Sagsbehandlerne bidrager selv til en nedvurdering af deres faglighed ved at omtale omsorgsgenet som medfødt i stedet for som en faglig kompetence og det administrative arbejde som en byrde. Kønsstereotyperne har også betydning for den måde, sagsbehandlerne ser it-systemerne på – som et administrativt redskab snarere end et redskab til at dokumentere sagsbehandling af socialfaglig høj kvalitet.
- Virksomhedskonsulenterne er primært mænd. It-systemerne fylder meget lidt i deres arbejde, og de oplever en høj grad af indflydelse og selvledelse, men en lille grad af standardiseringer og ekstern kontrol i deres job. Det administrative er adskilt fra kerneopgaven, og de italesættes som sælgere. Til gengæld arbejder de mange timer. Dette kan være nogle af grundene til, at virksomhedskonsulentjobbet er maskulint konnoteret.

Sagsbehandlerne ser følgende forhold som fremmede for deres arbejdsmiljø:

- Sagsbehandlerne har en stor indflydelse på deres arbejdsdag og tilrettelæggelsen af de forskellige opgaver. Dette betyder, at de oplever en stor grad af fleksibilitet i dagligdagen og gode muligheder for at tilpasse arbejdsliv og familieliv.

- Systemerne har i højere grad gjort det muligt at hjælpe hinanden ved fravær, fordi alle kan gå ind i en sag – og så bliver sagerne ikke væk, når først sagerne findes digitalt.
- Sagsbehandlerne oplever stor anerkendelse fra kollegaer og borgere, når noget lykkes – når man har fået flyttet en person fra en position til en anden – det som de ser som selve kernen i deres arbejde.
- Grundlæggende omtaler interviewpersonerne deres arbejde, deres arbejdsplads og deres kollegaer i positive vendinger. Det virker som om, der er et godt kollegialt fællesskab, og at de også oplever stor opbakning fra de lokale ledere.

IT OG ARBEJDSINDHOLD

AT SKABE ARBEJDSMILJØVENLIGE ARBEJDSGANGE

Vores casestudier har bekræftet os i de antagelser, som vi fremstillede i kapitel 3, om, at der er en stor ”fortolkningsmæssig fleksibilitet” i it-systemerne: Det er åbent, hvordan de forskellige systemer, der typisk findes på en arbejdsplads, i praksis spiller sammen, der er mange muligheder for at tilpasse systemerne og udvikle dem i brug. Samtidig skabes systemerne ofte til at understøtte en bestemt arbejdsorganisatorisk sammenhæng, og systemerne (systemernes script) sætter nogle mere eller mindre snærende rammer for arbejdet. Disse rammer udtrykker ofte magtfulde interesser, som systemerne altså er med til at gennemføre. Resultatet er it-systemer, som i høj grad strukturerer dagligdagen for medarbejderne på de administrative arbejdspladser.

Casestudierne bekræfter også, at både systemernes design, den magt og de interesser, der ligger bag designet, og den lokale tolkning og tilpasning af systemerne er afhængige af fire forhold:

- Forståelse af effektivitet
- Forståelse af kerneopgaven
- Forståelse af køn
- Forståelse af kontrol.

I det følgende vil vi på baggrund af casestudierne opsummere, hvorledes forståelser af effektivitet, kerneopgave, køn og kontrol har påvirket teknologien i brug. I forlængelse heraf vil vi pege på forhold, der med fordel kan overvejes, hvis man vil forene brugen af it med ønsker om en arbejdsmiljøvenlig effektivisering, en udvikling af kerneopgaven, så den skaber mening og identitet, et opgør med den horisontale kønsarbejdsdeling, og skabe indflydelse og udviklingsmuligheder for medarbejderne.

Men først vil vi foretage en kortfattet sammenligning af de to sektorer, som vi har analyseret.

FINANS OG JOBCENTRE – LIGHEDER OG FORSKELLE

Der er store ligheder i det, der produceres i de to sektorer. I begge sektorer er en vigtig del af ydelsen at fremskaffe penge til kunderne/klienterne. I den forbindelse skal der i begge sektorer foretages en vurdering af kundernes/klienternes ressourcer, og der skal findes løsninger, der passer til kunderne/klienterne, og som samtidig lever op til virksomhedens/myndighedens regler og krav.

Disse ligheder i det administrative arbejdes karakter skaber visse ligheder i de opgaver, der skal løses i de to sektorer: Der er rådgivning og vejledning. Der indgås aftaler. Der gennemføres komplekse sagsbehandlingsforløb. Men der er også store forskelle.

Bankerne er nået meget længere end jobcentrene i arbejdet med at skabe sammenhængende sagsbehandlingssystemer – workflow. Dermed har bankerne løst en række problemer, som stadig findes i jobcentrene. Man skal kun i begrænset omfang indtaste de samme oplysninger flere gange. Der arbejdes med forskellige systemer, men det er lykkedes at skabe en nogenlunde logisk og sammenhængende brugerflade, som kobler systemerne sammen. Bankerne er ikke i nær samme omfang som jobcentrene ramt af systemnedbrud.

Forståelse af effektivitet: Effektiviseringsrationalet bag it-udviklingen har både i banker og i jobcentrene temmelig entydigt været knyttet til at effektivisere enkeltfunktioner. Der er fokuseret på rationalisering af enkeltfunktioner i lånesagsbehandlingen eller på enkeltfunktioner i jobformidlingen. Effektiviseringsbestræbelserne har også indbefattet en adfærdsregulering af medarbejderne. I bankerne leverer it-systemerne guidelines for kundekontakt og salg. I jobcentrene har syste-

merne skullet adfærdsregulere medarbejdernes arbejdsaktiviteter, så de fulgte arbejdsmarkedsreformernes intentioner.

Forståelse af kerneopgaven: It-udviklingen har i begge sektorer medvirket til, at grundforståelser af, hvad arbejdets kerne er, er blevet udfordret og måske ændret. I bankerne understøtter it-systemerne, at salg af finansielle ydelser klart bliver kerneopgaven i afdelingerne, og at den korrekte sagsbehandling bliver kerneopgaven i de centrale administrative enheder. I jobcentrene ændres kerneopgaven fra en helhedsorienteret social bistand til borgerne med samtalen i centrum til administration af et stadig mere detaljeret reguleret beskæftigelsespolitisk system.

Forståelse af køn: Både i bankerne og i jobcentrene har it gjort omlægninger af arbejdet mulige. Dermed er det også blevet muligt at konstruerer kønsarbejdsdelingen på helt nye måder – og måske ophæve den horisontale kønsarbejdsdeling. Men de fremherskende forståelser af, hvad henholdsvis mænd og kvinder er gode og dårlige til, og hvad henholdsvis mænd og kvinder foretrækker, har tilsyneladende spillet ind på den måde omstruktureringerne er blevet realiseret på. I hvert fald har man, specielt i bankerne med de omstruktureringer it-udviklingen har muliggjort, fået skabt en mere skarp arbejdsdeling mellem kønnene, end man havde tidligere.

Forståelse af kontrol: Både i bankerne og i jobcentrene har it bidraget til udvikling af en langt mere forfinet kontrol af den enkelte medarbejders indsats. I bankerne giver it-systemerne mulighed for, at kolleger og ledere kan følge meget præcist med i, hvad den enkelte medarbejder laver, og hvad der kommer ud af det. En kontrolmulighed, der benyttes i forskelligt omfang fra bank til bank. I jobcentrene lægges der fra Beskæftigelsesministeriets side vægt på, at den enkelte medarbejders indsats dokumenteres langt mere omfattende, end det tidligere har været almindeligt. Denne individuelle kontrol bliver fulgt op af kommunerne, som er stærkt interesserede i at medarbejderen gør det rigtige til rette tid, for det er afgørende for, at kommunen kan få refusion fra staten.

It-systemerne giver dog også mulighed for, at den enkelte kan styre sine egne sager og sin egen arbejdsdag. Dermed giver it-systemerne også nye kontrolmuligheder til medarbejderne.

I det følgende vil vi fremdrage positive og negative erfaringer knyttet til effektivisering, kerneopgave, køn og kontrol i de to sektorer. På den baggrund vil vi vove at give vores anbefalinger til udvikling af arbejdets indhold knyttet til it-udviklingen.

IT I PRAKSIS – MULIGHEDER, PROBLEMER OG ANBEFALINGER

Intentionen med dette afsnit er at nå frem til anbefalinger om it-udvikling og udvikling af arbejdsindhold på baggrund af de positive og negative erfaringer, vi har fundet i vores cases, henholdsvis knyttet til effektivitet, kerneopgaven, køn og kontrol. Det skal her understreges, at der ikke er tale om konklusioner og handlingsanvisninger, der kan bruges som en kagebog, som man blot kan efterleve. Der er derimod tale om konklusioner, som forhåbentlig kan danne grundlag for refleksion og handling blandt ledere og medarbejdere i administrativt arbejde og blandt it-udviklere.

IT OG FORSTÅELSER AF EFFEKTIVITET

EFFEKTIVITETSOPTIMISME OG SAMMENBRUD

It kan i princippet meget, men ofte lever det ikke op til forventningerne. Et basalt problem er systemnedbrud og langsomme systemer. Specielt jobcentre var meget plagede af det. Her kunne der i ugevis være nedbrud i systemer, som var helt centrale for udførelsen af arbejdet. Nedbrud, der forhindrede medarbejderne i at udføre deres arbejde, og som fratog kommunen den refusion, kommunen kunne have fået fra staten. Systemnedbrud kan også forekomme i bankerne, men der, hvor vi var, var det ikke almindeligt. En anden kilde til irritation var uhensigtsmæssigheder i systemerne. Specielt i jobcentre lever man med systemer, der ikke kan kommunikere med hinanden. Men også i bankerne er det ind i mellem nødvendigt at indtaste de samme ting flere gange. Uhensigtsmæssigheder i systemerne fører til, at medarbejderne laver egne skuffesystemer. Typisk et lille Word eller Excel system med huskeliste og basisinformationer. Dette er mest udbredt i jobcentre, men findes også i bankerne. Om dette skyldes mangler i systemerne, eller at medarbejderne foretrækker at opbygge egne systemer frem for at bruge systemerne, som de var tænkt, er et åbent spørgsmål, som også diskuteres af medarbejderne indbyrdes.

Det er en voldsom arbejdsmiljøbelastning, når systemerne ikke kører, som de skal. Specielt når der ikke er nogen, der tager ansvaret for problemerne, og når det hele tiden sættes i udsigt, at ”nu varer det ikke længe, så virker det.” Alle steder tales der om, at it-afdelingen er for van-

skelig at kommunikere med, og at de har for travlt. Omvendt siger personer fra it-afdelingerne, at brugerne ikke følger forskrifterne og ikke sætter sig ind i systemerne. Og så hævder it-afdelingen i øvrigt, at der er bevilget for få ressourcer til it-drift og -udvikling.

Orlikowsky diskuterer medarbejdernes reaktion på nye it-systemer, og skelner her mellem inertie, tilvænning og forandring/oprør. Inertien, hvor medarbejderne kun bruger systemerne, når det er højest nødvendigt, er ikke bare medarbejdernes fejl, men skyldes, at systemerne forekommer meningsløse, besværlige og ubrugelige. Tilvænning til nye systemer vil altid tage tid, men hvis tilvænningsen er et rent individuelt problem, vil den formentlig være langsommere, end hvis det gøres til et fælles problem. Oprøret, fx i form af medarbejderne klager over systemer, eller, lidt mindre synligt, laver sine egne private supplerende systemer, kan for it-folkene og for lederne virke uhensigtsmæssigt. Men dette oprør har også et udviklingspotentiale i sig, som dog først kan realiseres, hvis det bliver acceptabelt, tydeligt og sat til diskussion.

Anbefaling

Undgå at blive forblændet af udviklingsoptimismen. Medarbejdere og ledere i driften skal have ét sted at henvende sig, når der er problemer, og her skal man tage ansvaret for, at problemet løses, selv om der ikke er tale om, at problemet direkte hører til vedkommendes ressort. Medarbejderne kan ikke bruge svar som "det har vi ikke fået bevilget ressourcer til," eller "afdelingen må selv finde midler til at klare den opgave" til noget som helst. Man kan heller ikke afvise et problem med, at det er medarbejderens egen skyld, fordi hun bruger systemet forkert. Hvis det er det, der er tilfældet, må man sikre, at der sker den nødvendige kobling mellem medarbejder og system, fx gennem oplæring. Ligeledes vil det også være problematisk blot at ignorere eller modarbejde det daglige oprør mod systemerne. Hvis man fx tvinger "oprørerne" til at holde deres små private systemer hemmelige, så går organisationen glip af udviklingsmuligheder, og for medarbejderne er det en belastning at skulle holde skuffesystemerne hemmelige. Der kan næppe være tvivl om, at tages medarbejdernes forskellige holdninger, erfaringer og præferencer i forhold til it alvorligt, vil det også forbedre arbejdsmiljøet.

EFFEKTIVITET OG FREMMEDGØRELSE

Hvis systemerne kører gnidningsfrit – alt sker som planlagt – kan det også være et problem. Det var en problemstilling, vi mødte i bankerne, hvor medarbejdere fx var kede af, at de skrivelser, de udsendte, manglede et personligt præg. Det forventedes af medarbejderne, at de sendte et standardbrev til kolleger eller kunder, som de gerne ville have et personligt forhold til. Nogle medarbejdere følte, at de dermed ikke kunne sætte et personligt præg på arbejdet, når hele sagsforløbet var tilrettelagt på forhånd i mindste detalje. De følte, at de ”blot fungerer som dresserede aber,” som en medarbejder i et jobcenter udtrykte det. Noget, der kan få medarbejdere til at bryde systemets logik en smule, fx ved at afvige fra standardformuleringer, ændre på rækkefølgen, springe trin over i sagsbehandlingen osv.

Anbefaling

Det er godt, både ud fra en effektivitetsmæssig og en arbejdsmiljømæssig betragtning, at systemerne virker. Men det er samtidig hensigtsmæssigt, hvis der gives plads til individuelle tilpasninger. Det giver bedre arbejdsmiljø, og det giver også mulighed for læring og udvikling.

EFFEKTIVISERING AF ENKELTOPGAVER PÅ BEKOSTNING AF HELHEDEN

Som vi var inde på i kapitel 3, begrundes it-udviklingen oftest med ønsket om effektivisering, og meget ofte er udgangspunktet det, vi i kapitel 3 kaldte en simpel effektivisering, hvor der fokuseres på at reducere resourceforbruget i enkeltoperationer. Dette gør sig også i høj grad gældende i vores cases: Bankerne fokuserer på at effektivisere de enkelte operationer i lånesagsbehandlingen, og jobcentrene satser på at effektivisere enkeltelementer i sagsbehandlingen. Denne simple effektivisering har naturligvis ofte store økonomiske fordele, og den kan også have arbejdsmiljømæssige fordele. Effektivisering af enkeltoperationer kan føre til, at de rutineprægede opgaver forsvinder, og det kan føre til, at marginale opgaver, som for medarbejderne virker irriterende og forstyrrende, kommer til at fylde mindre.

Effektiviseringen af enkeltopgaver kan dog også have negative arbejdsmiljøkonsekvenser: Specielt i bankerne, men også i jobcentrene, så vi, hvordan de naturlige pauser i arbejdet var ved at forsvinde. Man skulle ikke længere over til printeren, ud i journalen, hen og spørge en kollega til råds. Det hele kunne klares fra ens plads ved skærmen.

Fokusering på enkeltopgaver kan også have negative effekter på effektiviseringen. I bankerne så vi, at de muligheder, der lå i it-udviklingen, blev brugt til at cementere opdelingen mellem rådgivere/sælgere og medarbejdere, der tager sig af support og dokumentbehandling. Denne opdeling førte uden tvivl til, at enkeltopgaverne blev udført mere effektivt, men samtidig mistede man de effektivitetsfordele, der kunne ligge i at have en fleksibel arbejdsorganisation, hvor medarbejdere med forskellige kompetencer og med forskellig hovedopgave kunne supplere hinanden, alt efter hvor der aktuelt er mest arbejdspress. Man begrænser lærings- og karrieremuligheder, hvilket også i et arbejdsmiljømæssigt perspektiv er negativt.

I jobcentrene er der også sket en specialisering. Hvor den enkelte sagsbehandler tidligere kunne have en bred vifte af sagstyper, er der nu medarbejdere, der kun beskæftiger sig med sygedagpenge, andre, der kun beskæftiger sig med beskæftigelsesinitiativer over for matchgruppe 4 og 5, osv. En opdeling, som knytter sig til forskellig lovgivning, der er så kompliceret, at administrationen af lovgivningen i realiteten forudsætter specifikke it-systemer. Opdelingen har uden tvivl effektiviseret den enkelte funktion, men har samtidig reduceret fleksibilitet og læring i jobcentrene.

Denne problemstilling bliver yderligere forstærket af, at der er en tilbøjelighed til i administrativt arbejde at analysere arbejdsgangene ud fra den ideelle sag: Den sag, som kører efter alle regler og forskrifter. Problemet er blot, at en meget stor del af arbejdet i administrativt arbejde går ud på at finde afslutninger på sager, der ikke kører efter forskrifterne. Her kan den strømlinede effektivisering af idealsagen blive en hæmsko for gennemførelsen af den irregulære sag, fordi man har skabt et workflow med formaliserede sagsgange, der ikke passer til den irregulære situation.

Hvis vi vender tilbage til de begreber om effektivitet, vi opregnede i kapitel 3, kan vi konkludere, at i vores cases har der primært været fokus på ”simpel effektivisering” (reduceret ressourceforbrug i enkeltoperationer). Men ledelserne har også haft øje for ”0-fejl,” og ”just in time.” Hvad der i mindre grad har været i fokus, er gennemløbshastigheden (hvor lang tid tager det, og hvor ressourcekrævende er det at afslutte en sag). Ledelsen har kun haft lidt øje for de effektivitetsgevinster, der kan være forbundet med funktionel fleksibilitet, hvor medarbejdere kan supplere hinanden, og i forlængelse heraf har man heller ikke haft meget

øje for, hvor effektiv organisationen var til at omstille sig til nye krav og vilkår.

Anbefalinger

It-udviklingen og de ændringer af arbejdsindhold og arbejds gange, der følger heraf, bør underlægges en bredt funderet effektivitetsvurdering, hvor der ikke alene fokuseres på hurtig, let og korrekt gennemførelse af den enkelte arbejdsoperation, men også gennemføres vurderinger af, hvad udviklingen af arbejdsindhold og arbejds gange vil betyde for den funktionelle fleksibilitet, organisatorisk fleksibilitet, håndtering af de uforudsigelige og irregulære sager: Hvordan påvirker ændringer i arbejdsindhold og arbejds gange mulighederne for, at organisationen kan tilpasse sig ændrede krav fra omverdenen? Fastlåser de nye arbejds gange organisationen, eller skaber de nye muligheder for hurtig omstilling? Giver de nye arbejds gange lærings- og udviklingsmuligheder for medarbejderne, og skaber de et godt arbejdsmiljø, som kan fastholde og udvikle medarbejderne til en dynamisk faktor i organisationens udvikling?

IT OG KERNEOPGAVEN

NÅR KERNEOPGAVEN BLIVER KOLLEKTIVISERET

Et udbredt perspektiv for udviklingen af it-systemer i administrativt arbejde er at komme ud over, at den enkelte sagsbehandler sidder med sine egne sager. I stedet ønsker man med den it-baserede sagsbehandling, at alle kan gå ind over alles sager. Det er en udvikling, man er kommet langt med i nogle banker. I de jobcentre, der indgik i undersøgelsen, havde den enkelte sagsbehandler stadig sin egen sag. Det er dog et klart formuleret udviklingsperspektiv for den kommunale sagsbehandling, at den enkelte sag ikke skal være bundet til en bestemt person. Der er flere fordele ved at kollektivisere sagsbehandlingen: Man kan opnå en mere ensartet sagsbehandling. Kvaliteten bliver ensartet, og man undgår dermed en ”kvalitetsglidning” i opad- eller nedadgående retning. Derudover vil kollektiviseringen af sagsbehandlingen også muliggøre, at behandlingen af den enkelte sag ikke er afhængig af, at den enkelte medarbejder er til stede. Hvis flere sagsbehandlere kan gå ind over den samme sag, bliver sagsbehandlingen ikke standset af sygdom eller opsigelser.

Også arbejdsmiljømæssigt er der fordele ved kollektivisering af sagsbehandlingen. Krav og forventninger bliver tydeligere for sagsbe-

handleren. En anden væsentlig arbejdsmiljøfordel ligger i, at sagsbunkerne ikke længere er et individuelt problem. Fx ligger der ikke nødvendigvis en bunke sager til én, når man kommer tilbage fra ferie.

Men samtidig så vi i vores bankcases, at der var en udbredt modstand fra medarbejdernes side mod at opgive det personlige ansvar for en sag. For mange medarbejdere forsvandt meningen med arbejdet, hvis de ikke havde deres egne sager. Der var ikke længere i samme grad en kunde, man kunne identificere sig med. Den faglige stolthed ved at udføre en sag godt forsvandt. Andres fejl blev et irritationsmoment. Og sidst, men ikke mindst: Hvis alle skal kunne gå ind over alle sager, og den enkelte ikke har egne sager, er det nødvendigt at gøre meget ud af standardiseringen af sagsforløb. Dette er i sig selv et omfattende og temmelig trælst arbejde, ligesom opretholdelsen af de fælles standarder også er arbejdskrævende. Ligeledes bliver sagsbehandlerens personlige hukommelse og indblik i sagen ligegyldig – sagens afvikling må ikke være afhængig heraf. I jobcentrene frygter medarbejderne, at en kollektivisering af sagsbehandlingen vil føre til, at den individuelle faglige indsigt og det individuelle metodevalg vil forsvinde.

Anbefaling

Det er formentlig mest hensigtsmæssigt at finde en mellemløsning, som man også havde gjort i den ene af vores bankcases. Hver sagsbehandler har sine egne sager. Men samtidig arbejdes der hele tiden på at gøre sagerne så ensartede, at andre kan overtage dem om nødvendigt. Denne mellemløsning giver mulighed for, at den enkelte kan opretholde et personligt forhold til sagerne, bruge sin hukommelse og erfaring og sætte sit personlige præg på sagen. Samtidig er behandlingen så tilpas standardiseret, at andre kan overtage den, hvis det skulle vise sig nødvendigt – men naturligvis forbundet med et vist ekstraarbejde for at skaffe sig indblik i sagen. Måske kan lignende modeller også bruges i jobcentre og i anden kommunal administration.

NÅR KERNEOPGAVEN FORSKYDER SIG SOM FØLGE AF IT

Både i jobcentrene og i bankerne bidrager it til at forskyde kerneopgaven. Det er ikke it i sig selv, der forskyder kerneopgaven. Forskydningerne udspringer af nogle politiske og strategiske beslutninger, men it bliver et middel til at gennemføre denne forskydning. Det gør sig mest markant gældende i jobcentrene, specielt i deres indsats over for personer

placeret i matchgruppe 4 og 5, hvor kerneopgaven forskydes fra personlig rådgivning til registrering, vurdering og dokumentation. it-systemet Arbejdsmarkedsportalen og kommunale journaliserings- og sagsstyrings-systemer understøtter og gennemfører denne forandring. Noget tilsvarende gør sig gældende i bankerne, hvor der er sket en forskydning i kerneopgaven fra kundebetjening til salg. it-systemerne understøtter denne forskydning, dels ved at tilbyde salgssupport, dels ved at muliggøre, at funktioner i afdelingerne, der ikke relaterer sig til salg, bliver udskilt i særlige enheder.

Sådanne forskydninger i kerneopgaven vil ofte være meget belastende for medarbejderne, fordi de udfordrer både faglighed og arbejdsidentitet. Nogle medarbejdere i bankerne kan ikke forlige sig med fokusering på salg og resignerer arbejdsmæssigt. Medarbejderne i jobcentrene holder i høj grad fast ved, at den personlige rådgivning er kerneopgaven i arbejdet. Med det udgangspunkt står alle de nye administrative opgaver, som gennemføres via it-systemerne, grundlæggende i vejen for deres mulighed for at udføre kerneopgaven. It-systemerne og alle de aktiviteter, der er forbundet hermed, anses som et nødvendigt onde.

Anbefaling

Det er vigtigt at inddrage medarbejderne bredt i afklaringer af, hvorledes it indgår i løsningen af kerneopgaverne, hvorledes it bidrager til ændringer i kerneopgaven, og hvorledes medarbejderne skal forholde sig fagligt til disse ændringer. Fx kunne medarbejderne i jobcentrene godt finde en ny udfordrende faglig platform, som relaterer sig til udviklingen af en socialt ansvarlig administration af den beskæftigelsesorienterede arbejdsmarkedspolitik – indgå i arbejdet med udvikling af it-systemer, der understøtter udarbejdelse af ressourceprofiler og individuelle planer, som er gavnlige for den enkelte. Ligesom det er vigtigt at håndtere den enkeltes situation, når vedkommende ikke får det, som hun ønsker.

Anbefalingen går således både til arbejdsgivere, medarbejdere og arbejdsmarkedsorganisationer om at forholde sig aktivt, reflekterende og fagligt til forskydninger i kerneopgaven og på baggrund heraf forholde sig fagligt til it-systemernes udvikling.

IT OG FORSTÅELSER AF KØN

Både i bankerne og i jobcentrene er der betydelig flere kvinder ansat end mænd, men i nogle funktioner dominerer mændene, og i andre funktio-

ner er der næsten kun kvinder ansat. Det er slående, at i supportfunktionerne i bankerne, og i sagsbehandling af personer placeret i matchgruppe 4 og 5 er der næsten kun ansat kvinder. Derimod dominerer mændene i funktioner som erhvervsrådgivere i bankerne, og i jobcentrene dominerer mændene blandt virksomhedskonsulenterne. Kønsarbejdsdelingen er meget tydelig, men der bliver ikke talt meget om den.

KØNSSTEREOTYPER LEVER VIDERE I DEN DIGITALISEREDE VERDEN

Som vi redegjorde for i kapitel 2, kom kvinderne i stort omfang ind i det administrative arbejde i de første årtier af det 20. århundrede. Allerede fra starten blev kvinderne tildelt særlige funktioner, fordi man tilskrev kvinder særlige evner og præferencer – der blev konstrueret nogle kønsstereotyper for henholdsvis mænd og kvinder.

Vi har spurgt alle interviewpersonerne om, hvad grunden er til den klare kønsmæssige arbejdsdeling. Interviewpersonerne havde typisk ikke et svar på rede hånd. Kønsarbejdsdelingen var ikke noget, man talte meget om, og det var ikke noget, som der eksisterede meget velformulerede meninger om. Men når svarpersonerne havde tænkt sig lidt om, var der i hvert fald fire kønsstereotyper, der gik igen:

Kvinder er perfektionistiske og sikkerhedsorienterede, mænd er udadvendte og risikoorienterede. Når arbejdsdelingen bliver brudt op, og nye job bliver skabt, falder det ”naturligt”, at de mere rutineprægede, administrative funktioner primært tilfalder ”de perfektionistiske” kvinder, og de mere udadvendte funktioner, som fx sælger eller virksomhedskonsulent, tilfalder mænd. Derfor forekommer det naturligt at supportfunktionerne i bankerne besættes med kvinder, hvorimod salg i højere grad er noget for mænd.

Kvinder har et ”omsorgsgen”, som mændene er blevet ”fjorskånet” for. Kvinder drages af en trang til at hjælpe svage og nødlidende. Derfor er det kvinder, der drager omsorg for personer placeret i matchgruppe 4 og 5 (også nu, hvor beskæftigelsesorienteringen overskygger omsorgsorienteringen i dette arbejde). Derfor er det legitimt for mange kvinder i bankerne ikke at være sælgere, for de vil ikke sælge produkter til kunderne, som de ikke har brug for.

Mænd er til teknologi, det er kvinder ikke. Såvel kvinder som mænd jonglerer rundt med en masse forskellige systemer i det administrative arbejde. Systemer som ofte er temmelig komplicerede, og systemer som ofte ”taler” dårligt sammen. Men man (kvinder og mænd) kan ikke for-

vente, at kvinder har noget aktivt forhold til teknologien, og hvis der er problemer, skyldes det sikkert ikke teknologien, men kvindernes analfabetisme på teknologiområdet.

Kvinder står for den praktiske og følelsesmæssige omsorg i familien, mens mænd primært står for forsørgelsen af familien. Derfor anses det for ”naturligt”, at kvinderne er i job, hvor der er gode muligheder for deltid, og hvor ansvaret er begrænset, hvorimod mændene dominerer i job med karrieremuligheder. En stereotyp, der italesættes på trods af, at flertallet af kvinderne ikke ønsker deltidsjob. Dertil kommer, at muligheden for at få deltid ikke synes at være stærkt afhængig af jobbet karakter, men i højere grad er afhængig af, hvor stor kvindeandelen er i jobfunktionen.

Vores udgangspunkt har været, at mænd er forskellige, og kvinder er forskellige. Når man møder udtalelser om, hvad mænd kan og ikke kan, og hvad kvinder kan og ikke kan, er det tale om nogle ”konstruerede sandheder” – nogle forestillinger, som er udbredt i samfundet, og som genskabes og konkretiseres på den enkelte arbejdsplads. Dette bliver bekræftet i vores interview, hvor adskillige interviewpersoner på den ene side udtaler sig kategorisk om, hvad mænd kan og vil, og hvad kvinder kan og vil, på den anden side giver udtryk for, at de mænd de kender, som arbejder i et kvindedomineret arbejde, faktisk godt kan finde ud af det.

Denne konstruktion af kønsforskelle sker i et samspil mellem konstruktionen af arbejdsgange og arbejdsindhold. Arbejdsgange og arbejdsindhold bliver påvirket af de forestillinger, der gør sig gældende om, hvad kvinder kan og vil, og hvad mænd kan og vil. Denne stereotypificering er til skade både for mænd og kvinder. Nogle af vores cases viser således, at der er mænd, som gerne vil have mere af det arbejde, som anses for at være feminint, og der er kvinder, som gerne vil have mere af det arbejde, som anses for at være maskulint, men kønsstereotypificeringen af arbejdet gør dette vanskeligt.

Anbefaling

Sæt kønsstereotyperne til debat. Gør kønsarbejdelingen til et diskuteret spørgsmål, når arbejdet omlægges, fx som følge af it. I flere af vores cases er der forgået omfattende ændringer i arbejdsgange, muliggjort af it, som har skærpet kønsarbejdsdelingen. Måske kunne en mere åben drøftelse af køn og arbejde have hindret denne udvikling.

NATURLIGE KOMPETENCER ER GRATIS

Stereotypificeringen af kvinders kompetencer gør omsorgsarbejdet og det detaljeorienterede administrative arbejde mindreværdigt. Logikken synes at være således: Da dette arbejde baserer sig på nogle medfødte ressourcer, er det gratis kompetencer. Disse kompetencer anerkendes som nyttige, men de værdsættes ikke.

Anderledes er det med de mandlige kompetencer: Den udadvendte funktion som rådgiver, konsulent eller sælger værdsættes. Funktionen som særlig it-kyndig værdsættes.

KONTROL

PRÆSTATIONSKONTROL

Ved hjælp af it kan man skabe fantastisk effektive værktøjer til at overvåge og kontrollere medarbejderne. Både i bankerne og i jobcentrene har vi fundet sofistikerede værktøjer til at følge med i den enkelte medarbejders aktiviteter og resultater. Der er også systemer, der har en mere indirekte kontrol: Systemer, som kunne bruges til at kontrollere medarbejderen, hvis der var nogen, der ville. Denne potentielle kontrol virker også disciplinerende. Det er næppe tvivl om, at overvågning og kontrol kan have en effektivitetsfremmende funktion. Det hævder ledelse og medarbejdere specielt i en af de afdelinger, vi var ude i. Her kunne alle følge med i alles præstationsniveau, og der blev hele tiden iværksat konkurrencer om at performe bedst inden for et bestemt afgrænset område. I andre banker har vi set en meget mindre grad af overvågning. Men medarbejderne er bevidste om, at ledelsen kan finde performedata om den enkelte, og de orienterer sig derfor i en vis grad derefter.

I jobcentrene ligger der et betydeligt element af præstationskontrol af medarbejderne i de fleste af de anvendte it-systemer. Præstationskontrollen er her knyttet tæt sammen med de regler og procedurer, der er fastlagt i lovgivningen og i den administrative praksis på området. Der er en stærk kontrol af, om medarbejderne får gjort det, der forventes – får holdt samtalerne, får skrevet ressourceprofilen osv. Arbejdspresset er således, at medarbejderne ofte bliver nødt til at forholde sig lidt pragmatisk til formalia. Dertil kommer, at medarbejderne i forskellig grad kan se mening i de forskellige regler og i forskellig grad har tillid til systemerne. Dette får medarbejderne til at forholde sig taktisk og pragmatisk til systemerne og deres kontrolintentioner. Men der er her tale om nødvendi-

ge individuelle strategier, som man ikke kan tale om, fordi der fra politisk hold er store bestræbelser på at få den form for selvstændighed udryddet.

Der er næppe tvivl om, at stærk individuel performancekontrol er en arbejdsmiljøbelastning (jf. Finansforbundet 2006). Man kan også stille spørgsmålstejn ved effektiviteten af den individuelle performancekontrol. I hvert fald afviser ledelsen i vores supplerende bankcases denne form for kontrol, fordi de hævder, at individuel performancekontrol får medarbejderne til at fokusere ensidigt på det, de måles på, det reducerer kvaliteten af samarbejdet medarbejderne imellem, og det forringer muligheder for læring og udvikling.

Anbefalinger

En organisation uden kontrolsystemer, hvor den enkeltes indsats overhovedet ikke bliver kontrolleret, kan man næppe forestille sig, men der er meget store variationsmuligheder i, hvor tæt denne individuelle kontrol er. I vores cases har vi både set eksempler på stærkt individualiseret og konkurrenceorienteret performancekontrol og en meget kollektivt orienteret performancekontrol. Vi er stødt på en udbredt kritik af den individualiserede performancekontrol, fordi den sætter hindringer i vejen for gensidig støtte og læring, fordi den kan få medarbejdere til at handle irrationelt set ud fra en helhedsbetragtning for at opnå gode individuelle performanceresultater, og fordi den bidrager til at skabe et stort individuelt arbejdspress. Vi har dog også talt med medarbejdere, som føler sig stærkt tiltrukket af den individuelle performancemåling og konkurrencen. Vi vil dog anbefale en betydelig tilbageholdenhed, hvad angår individuelle performancemål.

KONTROL AF ARBEJDSOPGAVER OG ARBEJDSINDHOLD

Det er veldokumenteret, at kontrol over eget arbejde, forstået som selvstændighed i udførelse af ens arbejdsopgaver, og udviklingsmuligheder i arbejdet, er en meget central faktor for det psykiske arbejdsmiljøes kvalitet (jf. kapitel 3). Umiddelbart må man forvente, at egenkontrollen i arbejdet er høj både i bankerne og i jobcentrene. Der er begge steder tale om vidensarbejde med høje kompetencekrav. Arbejdet er begge steder selvstændigt, forstået på den måde, at der ikke er en arbejdsleder, der beordrer, hvad der skal gøres hvornår. Den enkelte må selv finde ud af at tilrettelægge sit arbejde. Både i bankerne og i jobcentrene er der etableret

en høj grad af selvledelse, hvor den enkelte, i samspil med sit team, skal tilrettelægge sit arbejde.

Når vi går tættere på, viser det sig imidlertid, at selvstændigheden og egenkontrollen ikke er så stor, som den umiddelbart forekommer. Sælgerne i bankerne har deres egen portefølje af kunder, og der er ingen arbejdsleder, der styrer deres salgsarbejde over for kunderne. Til gengæld er sælgerne underlagt en lang række upersonlige styrings- og kontrolmekanismer, der i høj grad har betydning for udførelsen af deres arbejde. Der kører hele tiden bestemte salgskampagner, de skal orientere sig efter. Der er systemer, der guider dem til at stille de ”rigtige” spørgsmål til kunderne. Der er forventninger om et bestemt antal kundecontakter og kundemøder. Og så er der endelig klare salgsmål. Hele dette kontrolsystem er digitaliseret.

Vi må dog også konstatere, at der er store variationer i, hvor stærk kontrollen af sælgerne er fra bank til bank. I én bank (en af de ekstensivt undersøgte cases) lægges der op til, at den enkelte medarbejder selv, sammen med sine kolleger, skal finde ud af, hvordan man bedst muligt får solgt nogle finansielle produkter. It-systemerne er til rådighed for medarbejderne, men det er i høj grad op til medarbejderne selv at finde ud af, hvordan de vil bruge systemet. I en anden bank er dagligdagen styret af et sagsbehandlingssystem, hvortil der er knyttet en lang række anvisninger på, hvorledes salgsarbejdet skal udføres. Begge banker har tilsyneladende et effektivt salgssystem.

I bankernes supportfunktioner arbejdes der også i team, og medarbejderne er i meget lav grad styret af deres leder. Der er tale om et arbejde, der kræver en betydelig faglig indsigt i regler og procedurer knyttet til forskellige finansielle produkter. Men det er også et arbejde, som er stærkt styret og kontrolleret. En styring og kontrol, der gennemføres i it-systemerne. Sagerne skal behandles efter en bestemt standard, som er fastlagt i detaljer. De skrivelser, sagsbehandlerne skal udarbejde, er i høj grad også standardiserede.

Men også her er der stor variation fra bank til bank i, hvor tæt kontrollen af den enkelte supportmedarbejder er. Det ene yderpunkt er en bank, hvor support er blevet centraliseret i en stor ”sagsbehandlingsfabrik,” og hvor den enkelte sagsbehandler ikke har egne sager, men gennemfører en del af en sag for så at levere den videre. Det andet yderpunkt er en bank, hvor supportmedarbejderne arbejder i afdelingerne, og hvor medarbejderne i afdelingen finder ud af, hvordan man præcist for-

deler arbejdsopgaver og ansvar ud fra medarbejdernes kompetencer og præferencer. Her har den enkelte indflydelse på, hvilke opgaver der skal løses og hvordan.

I jobcentrene arbejdes der også i team, og man har i vidt omfang lagt det støvede kommunale bureaukrati bag sig. Men samtidig er der sket en voldsom standardisering af arbejdet. Der er langt mindre plads til, at den enkelte sagsbehandler kan tilrettelægge sit arbejde ud fra eget fagligt skøn. I stedet styres arbejdet af detaljerede procedurer for, hvilke oplysninger der skal indhentes, hvilke samtaler der skal føres, hvilke registreringer der skal gennemføres, og hvilke foranstaltninger der skal iværksættes. Sagsbehandlernes kontrol over eget arbejde bliver yderligere forringet af, at regler og procedurer hele tiden forandres, og at de it-systemer, der skulle understøtte de nye regler, ofte ikke er fuldt funktionsdygtige.

I vores to jobcentercases var der ingen større variation i egenkontrollens omfang. Den blev begge steder oplevet som stærkt reduceret som følge af de senere års politikudvikling og it-udvikling på området. Vi har dog diskuteret vores iagttagelser med bredere kredse af sagsbehandlere og her fået indtryk af, at der er en betydelig variation i, hvor meget selvstændighed sagsbehandlerne har i deres arbejde.

Opsummerende kan vi konstatere, at der i vores analyser foregår en samtidig udvikling af selvledelse og standardisering. Standardisering og kontrol gennemføres ved hjælp af it-systemer. Men det er naturligvis ikke it i sig selv, der skaber standardisering og kontrol. Det er derimod den måde, systemerne bruges på. Her ser vi store variationer i, hvor meget ekstern kontrol, og hvor meget egenkontrol der etableres i ensartet arbejde.

Anbefalinger

Egenkontrol i arbejdet er en positiv arbejdsmiljøfaktor, og egenkontrol i arbejdet giver også fleksibilitet og udvikling til gavn for arbejdspladsen. Vi anbefaler derfor, at egenkontrol og medarbejderudvikling bliver en selvstændig og betydningsfuld parameter i arbejdstilrettelæggelse og tilpasningen af it-systemerne. Det er en opgave, som it-udviklere ikke kan klare alene, for it-udviklere laver jo systemer efter de specifikationer, de bliver konfronteret med. Vi har altså her med en bredere strategisk ledelsesopgave at gøre. På den anden side kan både sagsbehandlere og it-udviklere give deres bidrag til en sådan udvikling ved at være opmærk-

somme på de muligheder, der i den konkrete sammenhæng ligger for at øge egenkontrol i arbejdet.

AFSLUTNING

På baggrund af kapitel 2's analyse af det administrative arbejde kan vi opsummerende sige: "Sektoren" beskæftiger mange mennesker (omkring 20 pct. af de beskæftigede). Historien viser, at der ikke er meget, der er naturligt, når det gælder organisering og tilrettelæggelse af det administrative arbejde – arbejdet kan organiseres på rigtig mange forskellige måder. I de seneste 10-15 år har det administrative arbejde været under voldsomme ændringer, i høj grad muliggjort af it. Det har skabt nye arbejdsforhold for de ansatte, og generelt har det ikke været for det bedre. Der er derfor rigtig god grund til at undersøge, hvordan der kan gennemføres omstillingsprocesser, som forbedrer arbejdsforhold, til gavn for de tusinder af mennesker der er beskæftiget med administrativt arbejde og til gavn for rekruttering, fastholdelse, udvikling, omstilling og dermed også for effektivitet.

Dette projekt er et bidrag til at skabe opmærksomhed på arbejdsforholdenes udvikling, når it muliggør gennemgribende ændringer i arbejdet. Vi har peget på problemstillinger, der rejser sig, og vi har udviklet begreber, der kan analysere disse problemstillinger. Men vores undersøgelse er også meget begrænset. Den baserer sig på et mindre antal cases, og den baserer sig på én forskningstradition – arbejdslivsforskningens tradition.

Der er behov for at lave flere undersøgelser, der sammenligner tilrettelæggelsen af ensartede administrative opgaver i et arbejdsmiljøperspektiv med henblik på at belyse muligheder. Der er behov for at integrere forskellige fagtraditioner i analyser af de arbejdsmiljømæssige aspekter i udviklingen af administrative systemer. Der er behov for, at synsvinkler fra it-udviklere, økonomistyring, kvalitetssikring, HR og arbejdsmiljø bringes sammen med en fælles intention om at finde veje til udvikling af arbejdsmiljøet i det administrative arbejde.

BILAG 1: WORKSHOP-DELTAGERE

FORSKNINGSWORKSHOP OM ADMINISTRATIVE IT-SYSTEMER OG ARBEJDSFORHOLD. AFHOLDT PÅ SFI I NOVEMBER 2005

Udgangspunkt for workshoppen var det nystartede projekt ”Kontrolformer, køn og arbejdsmiljø i IKT baseret administrativt arbejde.” Hensigten var at ”tappe” de eksterne deltagere for viden og indsigt i problemstillingen.

De eksterne deltagere blev:

- **Birgit Jæger** og **Sune Johansson**, RUC. De forsker begge i digital forvaltning.
- **Finn Kensing**, IT-Universitetet og **Keld Bødker**, RUC. De forsker begge i participativ systemudvikling.
- **Niels Møller** og **Ole Sørensen**, begge fra DTU. De forsker begge i udvikling af arbejdet i callcentre.
- **Jens Ole Back**, Kommunernes Landsforening.
- **Leif Andersen**, Scan*Jour.
- **Peter Hagedorn Rasmussen**, RUC og **Christian Kock**, DTU. De har studeret IKT i administrativt arbejde.
- **Camilla Isager Petersen**, Roskilde Kommune.

BILAG 2: INTERVIEWGUIDE

INTERVIEWGUIDE TIL PRIVATANSATTE MEDARBEJDERE (SOM EKSEMPEL)

PRÆSENTATION AF PROJEKTET OG OS

Om projektet og gangen i interviewet: Først noget generelt om dig selv og dit arbejde, så noget om din omgang med it-systemerne, så noget om tiden ved systemerne, så noget om det psykiske arbejdsmiljø.

GENERELT OM DIT ARBEJDE

- Kan du ikke starte med at sige lidt om dig selv, hvor længe du har været på din nuværende arbejdsplads, har du været i andre afdelinger/kontorer og om, hvor du evt. har været ansat tidligere og din uddannelse?
- Prøv (kort) at beskrive din dag, fra start til slut, særligt i forhold til din brug af computer fx, e-mail, kalendersystem og de systemer, du bruger på arbejdet.
- Betyder det noget, om man er kvinde eller mand i dit job?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
- Betyder kønsfordelingen på arbejdspladsen noget?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?

IT-SYSTEMET

DEN KONKRETE ANVENDELSE

Jeg har forstået, at I bruger it-systemet meget i det daglige arbejde

- Hvor lang tid bruger du foran computeren på en gennemsnitlig dag?
- Bruger kvinder og mænd it-systemet forskelligt?
- Hvad betyder it-systemet for, hvordan arbejdet skal planlægges og udføres?
- Prøv at beskrive for mig, hvordan arbejdet med en sag foregår i forhold til it-systemet.
 - Kan du selv vælge, hvilken sag du vil have?
 - Hvor meget kan du se om sagen på forhånd?
 - Skal du sidde og finde information andre steder fra til sagen, eller giver systemet dig nogle bundne valgmuligheder?
 - Giver systemet mulighed for, at arbejdet kan udføres på forskellige måder, eller er der kun én måde at gøre det på i systemet?
 - Er det dig eller systemet, der afgør, om du er færdig med at behandle en sag? Kan du gå videre i sagsbehandlingen uden fx at udfylde alle felter?
 - Hvis du ville kunne du så udfylde alt helt forkert, eller vil systemet så stoppe dig og fortælle, at du har lavet fejl?
- Er det hele elektronisk, eller arbejder I også med papir?
- Kan du se i systemet, hvor meget du har nået på en dag?
- Hvor meget kan man se om, hvor meget andre når, og hvordan de gør?
- Bliver it-systemet brugt til at måle eller kontrollere det arbejde, du laver (fx hvor lang tid du er om at løse en opgave)?
- Bliver der målt individuelt eller på et team?
- Hvordan har det indflydelse på dit arbejde?
 - Måden, du laver det på.
 - Den tid, du bruger på det.
 - Dit forhold til dine kolleger.
 - Om du er glad for dit arbejde.
 - På, hvornår du går hjem.
- Er det et pres for at arbejde mere? Eller omvendt – kan man lave for meget?

- Synes du, systemet er logisk og giver mening i forhold til det arbejde, du skal udføre?
 - Er der noget, du synes er vigtigt, som du ikke synes, du kan beskæftige dig så meget med pga. den måde, systemet er udformet?
 - Er der forskellige meninger om, hvad der er vigtigst?
 - Hvordan kommer det til udtryk?
 - Hvad er det for personer, der står for de forskellige meninger?
 - Hvordan forholder kvinder og mænd sig til, at it-systemet sådan skaber nogle prioriteringer af arbejdet.
- Hvad skal man kunne for at arbejde med det her system?
 - Er der noget af det, som kvinder er bedre til end mænd eller omvendt?
- Hvilken slags person skal man helst være for at arbejde med det her system?
- Hvad betyder systemet (eller kalenderen) for, hvordan arbejdsopgaverne fordeles mellem medarbejderne?
 - Hvilken forskel er der på, hvilke opgaver kvinder og mænd varetager, og hvordan de udfører dem?
 - Kan du prøve at give konkrete eksempler på kvinder på dit arbejde, der griber it-systemet forskelligt an?
 - Kan du prøve at give konkrete eksempler på mænd på dit arbejde, der griber it-systemet forskelligt an?
- Hvad ser du som hovedformålet med it-systemet? Hvorfor tror du, det er blevet indført?
 - Skal det fx gøre arbejdet mere effektivt, mindre kedeligt, informationsoverførslerne mere sikre, kontrollere medarbejderne...?
- Går der noget tabt ved brugen af systemerne?
- Er der tale om en dequalificering – behøver man overhovedet en uddannelse i dag – kan man ikke bare følge skal-felterne?
- Hvad er det ens faglighed bidrager med, hvis den bidrager?

INDSIGT I SYSTEMET

Føler du dig kompetent i forhold til systemet?

- Hvor meget kan du selv gøre, hvis der opstår problemer med systemet?
 - Hvilke problemer kan der opstå med systemet?
 - Hvilke problemer kan du selv ordne, og hvilke problemer skal du have hjælp til?
 - Hvor får du så hjælp? Er der superbrugere – kvinde eller mand? Kommer der en systemadministrator/tekniker?

TID & STED

- Er der ro omkring det at sidde og arbejde med en sag, eller er der mange afbrydelser fra e-mail, telefon, Messenger, sms etc.?
 - Kan man skabe sig ro ved at vælge fx kun at tjekke e-mail morgen og eftermiddag?
 - Er det noget, du bruger lang tid på?
- Hvor meget sidder du foran din skærm i løbet af en dag?
 - Er der andre gode grunde til at rejse sig og gå rundt end pause?
- Hvis man skal give en besked eller bare lige sludre, går man så over til sine kolleger, eller sender man en besked via computeren?
 - Er det noget, man gør meget?
- Kan du arbejde hjemmefra? Tjekke e-mail, gå ind i kalendersystemet og it-systemet og den slags hjemmefra?
 - Arbejder du så hjemme af og til?
 - Hvor ofte?
 - I nogle bestemte situationer (for at få ro, sygt barn, for afvekslingens skyld)?
- Kan dit arbejde få fat på dig uden for almindelige arbejdstid (e-mail, mobil, sms)?
 - Logger du på derhjemme uden for almindelig arbejdstid?
 - Er der forventninger fra kolleger eller overordnede om, at du/man logger på uden for almindelig arbejdstid (fx tjekker e-mail om aftenen, i løbet af ferien etc.)?
 - Hvordan håndterer du – helt konkret – sådan nogen forventninger (tjekker e-mail om aftenen, undlader det, lader som ingenting...)?
 - Hvad siger chefen så til dét?

- Er forventningerne de samme, om man fx har små børn eller ej?
- Hvad betyder det for, hvordan du får dit arbejde og livet uden for arbejdet til at hænge sammen?

DET PSYKISKE ARBEJDSMILJØ

KOMPETENCEUDVIKLING OG LÆRING

- Hvilke muligheder giver jobbet dig for at bruge og udvikle din faglighed? Bidrager it-systemerne positivt eller negativt til dette?
 - Kan du give nogle eksempler?
- Hvilke muligheder giver jobbet dig for at lære nye generelle færdigheder (fx it, nye samarbejdsformer, noget, der kan bruges uden for den finansielle sektor)?
 - Kan du give nogle eksempler?
- Er det det samme, du laver hver dag, eller er der forskelle? Hvordan relaterer det sig til it?
 - Kan du prøve at forklare lidt om, hvad det er for forskelle?

BESLUTNINGSMULIGHEDER

- Har du mulighed for selv at bestemme, at du vil lave en slags opgaver frem for andre? Sætter it-systemet nogen grænser?
 - Kan du selv bestemme, hvilken rækkefølge du vil lave arbejdet i, hvornår du holder pause etc.?
- Kan du selv tilrettelægge hvordan du griber en opgave an?
 - Er it-systemet med til at strukturere, hvordan opgaven skal løses?
- Har du selv indflydelse på, hvem du arbejder sammen med?

OVERSKUELIGHED

- Ved du, når du kommer på arbejde, hvad du vil lave i løbet af dagen?
- Er der klare retningslinjer for, hvornår en opgave er løst godt nok?
- Hvem henvender du dig til, hvis du er i tvivl om, hvordan en opgave skal løses?
 - Oplever du ofte, at det er uklart, hvem du skal gå til?

- Kender du din arbejdstid en uge frem?

STØTTE I ARBEJDET

- Er dine kolleger villige til at hjælpe dig, hvis du fx har problemer med en konkret opgave?
- Kan du få hjælp af din nærmeste leder i udførelsen af arbejdet?
- Hvordan reagerer dine kolleger og din leder, hvis arbejdet er ved at stige dig over hovedet?
- Hvordan reagerer dine kolleger og din leder, hvis du har private problemer?

HVIS DER ARBEJDES I TEAM:

- Hvad betyder det for muligheden for at få hjælp af kolleger?
- Er der nogen, der har det svært med teamorganiseringen?
- Understøtter it-systemet teamorganiseringen?
 - Hvordan kommer det til udtryk?

LOYALITET OG ANSVARLIGHED.

Vores indtryk er, at medarbejderne er meget loyale og ansvarlige.

- Hvad får medarbejdere til at handle loyalt og ansvarligt?
- Hvordan påvirker it-systemet loyalitet og ansvarlighed?

KARRIEREKONTROL

- Hvordan er din mulighed for at få arbejde andre steder, og hvordan har it-systemet påvirket dette?
- Hvordan er muligheden for intern jobrotation – it-systemets betydning?
- Gives der muligheder for efteruddannelse, som har betydning for din videre ansættelse?
- Giv gerne konkrete eksempler.

AFSLUTTENDE SPØRGSMÅL

SYSTEMUDFORMNING

- Hvordan tror du, at dem, der har udviklet systemet, har forestillet sig, at det skulle bruges?
 - Tror du, de har tænkt på, om det skulle bruges af kvinder eller mænd?
- Hvornår gør it-systemet dit arbejde lettere?
- Hvornår gør it-systemet dit arbejde mere besværligt?

LITTERATUR

- Augustsson, F. & Å. Sandberg, (2003): It i omvandling av arbetsorganisationer. I C. von Otter (red): *Ute och inne i svensk arbetsliv*. Arbetslivsinstitutet 2003:8.
- Bendix, H., A. Harbo, B. Lübker & N. La Cour (2005): *Ledelse af digitalisering i den offentlige sektor – erfaringer og gode eksempler fra kommuner, amter og statslige forvaltninger*.
- Berg, A.-J.: (1996): *Digital Feminism*. PhD Thesis, Centre for Technology and Society NTNU, Trondheim.
- Bertelsen, P. (2007): Vil elektroniske patientjournaler overflødig gøre lægesekretærer på de danske sygehuse? *Tidsskrift for Arbejdsliv* nr. 3.
- Brulin, G. & T. Nilsson. (1995): Arbetets ekonomi. Om arbete och produktivitet i modern produktion. Stockholm: Tiden.
- Bræmer, M. (2008): De offentlige ansatte drukner i papir. Ugebrevet A4, den 28. januar 2008.
- Burr, H. (2006): Psykosocialt arbejdsmiljø. AMI, 2006.
- Buser, M. (2008): Technology at work: An analysis of Contemporary Control Constellations and Work Organisation. Roskilde: Roskilde Universitetscenter.
- Ehn, P. (1988): *Work-Oriented Design of Computer Artifacts*. Arbetslivscentrum. Stockholm.

- Ellehave, F.C. & D.M. Søndergaard (2007): *Køn i den finansielle sektor*. VIFA 2. delrapport. Institut for Pædagogisk Psykologi. DPU.
- Finansforbundet (2006): "Smil du er på." En undersøgelse af arbejdsliv og psykisk arbejdsmiljø i den finansielle sektor i 2006.
- Finansministeriet (2002): *Digitalisering og effektivisering i staten*. København: Finansministeriet.
- FTF (2007): Dokumentation af opgaver i den offentlige sektor. København: FTF.
- Geertsen, K. (1990): *Dannet ung Pige søges. Kvinder på kontor 1900-1940*. København: Akademisk forlag.
- Grint, K. & S. Woolgar (1997): *The Machine at Work: Technology, Work and Society*. Polity Press.
- Grosen, S.L. (2009): *It, arbejde og køn i anvendelse*. Indleveret ph.d.-afhandling ved Roskilde Universitet.
- Haraway, D. J. (1991): A Cyborg Manifesto: Science, Technology, and Socialist-Feminism in the Late Twentieth Century. In *Simians, Cyborgs, and Women: The Reinvention of Nature*. London: Routledge.
- Hasle, P., H. Hvid, T. S. Kristensen, H.J. Limborg, N. Møller, J. Pejtersen & H. Hvenegaard (2008): *Virksomheders indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø*. Arbejdsmiljøforskningsfonden.
- Hildebrandt, S. (2008): Faglighed og værdibaseret ledelse. I O. Nordhaug & H.-I. Kristiansen (red.): *Retorikk, etikk og arbeidsliv*. Oslo: Forlag 1.
- Holt, H., L. P. Geerdsen, G. Christensen & M. L. Lind (2006): *Det kønsopdelte arbejdsmarked. En kvantitativ og kvalitativ belysning*. København: Socialforskningsinstituttet 06:02.
- Hvenegaard, H., P. Hasle, H. Hvid & H. Jessen (2003): *Gruppeorganiseret arbejde. På vej mod bedre arbejdsmiljø og konkurrenceevne*. København: Frydenlund.
- Hvid, H. (1999): Produktivitet og menneskelige ressourcer. I H. Hvid (red.): *Ressourcer og velfærd i arbejdslivet*. København: Frydenlund.
- Hvid, H. (2009): To be in control. Tidsskrift for Arbejdsliv. Nr.1.
- Jackson N. & P. Carter (2000): *Rethinking organisational behaviour*. London: Prentice Hall.
- Jooling, C. & K. Kraan (2008): Use of technology and working conditions in the European Union. Eurofound, the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

- Johansson, S. (2004): Dansk it-politisk historie. I Hoff, J. (red.). *Danmark som informationssamfund: muligheder og barrierer for politik og demokrati* (Magtudredningen). Århus: Århus Universitetsforlag.
- Juul, I (2008): Kontorarbejdet udvikling fra mandefag til kvindefag. *Cursiv* nr. 3. 2008, s.77-100.
- Karasek, R. (1979): Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-307.
- Karasek, R. & T. Theorell (1990): *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Karasek, R. (2008): Low Social Control and Physiological De-regulation: The Stress-Disequilibrium Theory – Towards a New Demand/Control Model. *Scandinavian Journal of Working Environment and Health*. [in print].
- Kensing, F. (2003): *Methods and practices in participatory design*. ITU Press
- Lie, M. & Rasmussen, B. (1983): *Kan kontordamerne automatiseres?* Rapport fra projektet kontorautomatisering og kvinnearbejdsplasser, Institut for industriell miljøforskning, SINTEF, NTH. Trondheim
- Lie, M. (ed.) (2003): *He, She and IT Revisited: New Perspectives on Gender in the Information Society*, Gyldendal Akademisk, Oslo.
- Lohan, M. (2000): Constructive Tensions in Feminist Technology studies. I *Social Studies of Science* 30/6. London. SSS and Sage.
- McGregor, D. (1960): *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill Education.
- Nielsen, J. (1984): *Kvinder, teknologi og kontorarbejde "det var jo fremtiden for os piger."* København: Carlsen Information.
- Orlikowski, J. W. (2000): Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations. *Organization Science* vol. 11, no. 4, 2000.
- Orwell, G. (1948): *1984*. Gyldendal, 2007.
- Schmidt, K. (1987): *Kontorautomation – realitet eller reklame?* København: Forlaget Kommuneinformation.
- Smistrup, Morten (2003): *Bankmedarbejderen – splittet mellem Varnæs og Scrooge. Fag, faglighed og identitet blandt danske bankmedarbejdere*. Ph.d. afhandling, Roskilde Universitetscenter.

- Smistrup, Morten (2004): Fag og fagidentitet. En fantastisk og problematisk ramme for at blive dygtig. *Tidsskrift for arbejdsliv* nr. 4 2004.
- Sjørup, K. & K. Thomsen (1989): Er maskinen kvindernes fjende i arbejdet? I Abel, V. & L. Wolfson (eds): *Ka' kvinder arbejde?* Ligestillingsrådet.
- Sørensen, O.H., A. Buch, P.H. Christensen & V. Andersen (2007): Indflydelse i vidensarbejdet. Kan man få for meget af det gode, i *Tidsskrift for Arbejdsliv* nr. 2, 2007:38 – 54.
- Thompson, P. (2003): Disconnected capitalism: or why employers can't keep their side of the bargain. *Work Employment and Society*. 17(6): 359-78.
- Trist, E. & K. Bamforth (1951): Some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting, in: *Human Relations*, 4:3-38;7-9.
- Weber, M (1971): *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal.
- Zuboff, S. (1988): *In the Age of the Smart Machine*. New York: Basic Books.

Hjemmesider:

www.arbejdsmiljoforskning.dk

www.uddannelsesguiden.dk

www.ams.dk

SFI-RAPPORTER SIDEN 2008

SFI-rapporter kan købes eller downloades gratis fra www.sfi.dk. Enkelte rapporter er kun udkommet som netpublikationer, hvilket vil fremgå af listen nedenfor.

- 08:01 Amilon, Anna: *Danskernes forventninger til pension*. 151 s. ISBN: 978-87-7487-885-8. Kr. 150,00.
- 08:02 Jæger, Mads M.: *Mere attraktive almene boliger? Effektevaluering af Omprioriteringsloven 2000*. 97 s. ISBN: 978-87-7487-886-5. Kr. 100,00.
- 08:03 Rosenstock, M., Jensen, S., Boll, J., Holt, H. & Wiese, N.: *Virksomheders sociale engagement. Årbog 2007*. 202 s. ISBN: 978-87-7487-887-2. Kr. 198,00.
- 08:04 Thorgaard, C.H. & Hougaard, I.B.: *Fokus på demens. Evaluering af en efteruddannelse i forebyggende hjemmebesøg*. 62 s. ISBN: 978-87-7487-888-9. Netpublikation.
- 08:05 Thorgaard, C.H. & Hougaard, I.B.: *Metoder til kvalitet i ældreplejen. Evaluering af et metodeudviklingsprojekt*. 76 s. ISBN: 978-87-7487-889-6. Kr. 80,00.
- 08:06 Olsen, B.M. & Dahl, K.M.: *Fritidsliv i børnehøjde. Beretninger fra udsatte børn*. 124 s. ISBN: 978-87-7487-890-2. Kr. 125,00.
- 08:07 Høgelund, J., Boll, J., Skou, M. & Jensen, S.: *Effekter af ændringer i sygedagpengeloven*. 178 s. ISBN: 978-87-7487-891-9. Kr. 175,00.

- 08:08 Bach, H.B.: *Livet efter en ulykke. Arbejdsliv og forsørgelse efter en ulykke, som blev vurderet i arbejdsskadestyrelsen.* 114 s. ISBN: 978-87-7487-892-6. Kr. 100,00.
- 08:09 Christensen, G.: *Hvorfor lejere bliver sat ud af deres boliger. Og konsekvenserne af en udsættelse.* 268 s. ISBN 978-87-7487-894-0. Kr. 238,00.
- 08:10 Larsen, B., Schademan, H.K. & Høgelund, J.: *Handicap og beskæftigelse i 2006. Vilkår og betingelser for handicappede på arbejdsmarkedet.* 180 s. ISBN: 978-87-7487-893-3. Kr. 180,00.
- 08:11 Jørgensen, M.: *Danskernes indbetalinger til pension. Hvordan påvirker tilknytningen til arbejdsmarkedet de fremtidige pensioner?* 222 s. ISBN: 978-87-7487-895-7. Kr. 220,00.
- 08:12 Filges, T.: *Virksomheders rekruttering.* ISBN: 978-87-7487-901-5. 146 s. Kr. 150,00.
- 08:13 Bonfils, I.S., Bengtsson, S. & Olsen, L. (red.): *Handicap og ligebehandling i praksis.* 175 s. ISBN 978-87-7487-897-1. Kr. 180,00.
- 08:14 Andersen, D.: *Anbragte børn i tal. Kvantitative analyser af data om børn, der er anbragt uden for hjemmet med fokus på skolegang. Delrapport 1.* 76 s. ISBN 978-87-7487-899-5. Netpublikation.
- 08:15 Mortensøn, M.D. & Neerbek, M.N.: *Fokus på skolegang ved visitation til anbringelse uden for hjemmet. Delrapport 2.* 126 s. ISBN 978-87-7487-900-8. Kr. 125,00.
- 08:16 Mattsson, C., Hestbæk, A-D. & Andersen, A.R.: *11-årige børns hverdagsliv og trivsel. Resultater fra SFI's forløbsundersøgelser af årgang 1995.* 181 s. ISBN: 978-87-7487-902-2. Kr. 180,00.
- 08:17 Bach, H.B. & Larsen, B.: *300-timers-reglen. Betydningen af 300-timers-reglen for gifte kontanthjælpsmodtagere.* 138 s. ISBN 87-7487-903-9. Kr. 140,00.
- 08:18 Bengtsson, S.: *Handicap og samfundsdeltagelse 2006.* 259 s. ISBN 978-87-7487-904-6. Kr. 260,00.
- 08:19 Beer, F., Winter, S.C., Skou, M.H., Stigaard, M.V., Henriksen, A.C. & Friisberg, N.: *Statslig og kommunal beskæftigelsesindsats. Implementering af "Flere i arbejde" for strukturreformen.* 289 s. ISBN 978-87-7487-905-3. Kr. 278,00
- 08:20 Skou, M.H., Winter, S.C. & Beer, F.: *Udlicitering af sagsbehandling. Andre aktører i beskæftigelsesindsatsen.* 208 s. ISBN: 978-87-7487-906-0. Kr. 210,00

- 08:21 Ottosen, M.H. & Christensen, P.S.: *Anbragte børns sundhed og skolegang. Udviklingen efter anbringelsesreformen*. 129 s. ISBN 978-87-7487-907-7. Kr. 130,00.
- 08:22 Klitgaard, C. & Damgaard, B.: *Integrations- og oplæringsstillinger i kommunerne*. 97 s. ISBN: 978-87-7487-908-4. Kr. 100,00.
- 08:23 Egelund, T., Andersen, D., Hestbæk, A.-D., Lausten, M., Knudsen, L., Fuglsang Olsen, R. & Gerstoft, F.: *Anbragte børns udvikling og vilkår. Resultater fra SFT's Forløbsundersøgelser af årgang 1995*. 327 s. ISBN 978-87-7487-910-7. Kr. 298,00.
- 08:24 Emerek, R., & Holt, H.: *Lige muligheder – Frie valg? Om det konspolitiske arbejdsmarked gennem et årti*. 369 s. ISBN: 978-87-7487-911-4. Kr. 360,00.
- 08:25 Perthou, A.S., Mortensøn, M.D. & Andersen, D.: *Skolegang under anbringelse. Delrapport 3*. 121 s. ISBN: 978-87-7487-913-8. Kr. 120,00.
- 08:26 Andersen, D., Mortensøn, M.D., Perthou, A.S. & Neerbek, M.N.: *Anbragte børns undervisning. Sammenfatning af tre delrapporter*. 77 s. ISBN: 978-87-7487-914-5. Kr. 70,00.
- 08:27 Nielsen, C. & Heidemann, J.: *Pengespil blandt unge. En rapport om 12-17-åriges spilvaner*. 117 s. ISBN: 978-87-7487-915-2. Kr. 120.
- 08:28 Deding, M. & Larsen, M.: *Lønforskelle mellem mænd og kvinder 1997-2006*. 197 s. ISBN: 978-87-7487-916-9. Kr. 190,00.
- 08:29 Amilon, A., Bingley, P. & Nielsen T.H.: *Opsat folkepension. Oger den arbejdsudbuddet?* 166 s. ISBN: 978-87-7487-917-6. Kr. 170,00.
- 08:30 Bengtsson, T.T., Knudsen, L., Nielsen, V.L.: *Kortlægning af kommunernes foranstaltninger til udsatte unge*. 199 s. ISBN: 978-87-7487-918-3.
- 08:31 Wüst, M., Thorsager, L. & Bengtsson S.: *Indsatsen over for børn med handicap og træningsbehov*. 117 s. ISBN: 978-87-7487-919-0. Kr. 120.
- 08:32 Kløft Schademan, H., Jensen, S., Thuesen, F. & Holt, H.: *Virk-somheders sociale engagement. Årbog 2008*. 202 s. ISBN: 978-87-7487-920-6. Kr. 200.
- 08:33 Mattsson, C. & Munk, M.D.: *Social uddannelsesmobilitet på kandidat-og forskeruddannelser*. 77 s. ISBN: 978-87-7487-921-3. Netpublikation.
- 08:34 Baviskar, S. & Dahl, K.M.: *11-årige børns fritid og trivsel*. 159 s. ISBN: 978-87-7487-922-0. Kr. 160.

- 09:01 Christensen, E., Kristensen, L.G. & Baviskar, S.: *Børn i Grønland. En kortlægning af 0-14-årige børns og familiers trivsel*. 145 s. ISBN 978-87-7487-923-7. Kr. 150,00.
- 09:02 Christensen, E., Kristensen, L.G. & Baviskar, S.: *Kalaallit nunaanni meeqqat. Meeqqat 0-imiit 14-it ilanngullugit ukiullit ilaqutariillu atugarissaarnerannik misissuineq*. 172 s. ISBN: 978-87-7487-924-4. Kr. 150,00.
- 09:03 Deding, M. & Filges, T.: *Danske lønmodtageres arbejdstid. En registeranalyse baseret på lønstatistikken*. 160 s. 978-87-7487-925-1. Kr. 160,00.
- 09:04 Thuesen, F., Schademan, H.K., Jensen, S., Holt, H. & Høst, A.: *A-kasserne og den aktive beskæftigelsespolitik*. 216 s. ISBN: 978-87-7487-928-2. Kr. 220,00.
- 09:05 Larsen, B. & Høgelund, J.: *Handicap og beskæftigelse. Udviklingen mellem 2002 og 2008*. 98 s. ISBN: 978-87-7487-927-5. Kr. 100,00
- 09:06 Ellerbæk, L.S. & Graversen, B.K.: *Evaluering af jobcentrenes ligestilingsindsats*. 80 s. ISBN: 978-87-7487-929-9. Kr. 80,00.
- 09:07 Bengtsson, S. & Røgeskov, M.: *At skabe netværk. En evaluering af 22 socialpsykiatriske projekter i 15M-puljen*. 132 s. ISBN: 978-87-7487-930-5. Kr. 130,00.
- 09:08 Andersen, D. & Järvinen, M.: *Skadesreduktion i praksis. Behandlingstilbud til opiatmisbrugere i København*. 214 s. ISBN: 978-87-7487-931-2. Kr. 210,00.
- 09:09 Bengtsson, S. & Cayuelas Mateu, N.: *Beskyttet beskæftigelse. En kortlægning*. 118 s. ISBN: 978-87-7487-932-9. Kr. 110,00.
- 09:10 Deding, M. & Gerstoft, F.: *Børnefattigdom i Danmark 2002-2006*. 58 s. ISBN: 978-87-7487-933-6. Kr. 60,00.
- 09:11 Holt, H., Hvid, H., Grosen, S.L. & Lund, H.L.: *It, køn og psykisk arbejdsmiljø. I administrativt arbejde*. 180 s. ISBN: 978-87-7487-935-0. Kr. 180,00.

IT, KØN OG PSYKISK ARBEJDSMILJØ

I ADMINISTRATIVT ARBEJDE

Cirka 20 pct. af de danske lønmodtagere har et såkaldt administrativt arbejde, og to tredjedele af disse er kvinder. Administrativt arbejde udføres typisk igennem it-systemer. Alligevel er vores viden om, hvilken betydning brugen af it-systemerne har for det psykiske arbejdsmiljø, meget lille. Det råder dette forskningsprojekt bod på. Projektet har haft til formål at levere anvendelsesorienteret viden om det psykiske arbejdsmiljø i administrativt arbejde med fokus på it-systemernes betydning. Denne viden giver mulighed for en forbedret anvendelse af it-systemer og dermed også et forbedret psykisk arbejdsmiljø. Da administrativt arbejde er et kvindedomineret område, er forskningsprojektet i høj grad blevet et studie af kvinder, it og psykisk arbejdsmiljø.

Rapporten bygger på 62 interviews med ledere og medarbejdere på fire forskellige arbejdspladser: to bankafdelinger i det private og to kommunale jobcentre.

Projektet er blevet til i et samarbejde mellem Institut for Miljø, Samfund og Rumlig Forandring/Center for arbejdsmiljø og arbejdsliv, Roskilde Universitet og SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd. Undersøgelsen er finansieret af Arbejdsmiljøforskningsfonden.